



# Effectiviteit van de Aanpak 45+ van de gemeente Almere

Deelrapport 3:  
Eerste resultaten en procesevaluatie

### - DEELRAPPORT 3 -

#### Auteurs

Hetty Vissee  
Marjolein Bouterse  
Bob van Waveren

Amsterdam, 31 oktober 2019

© 2019 Regioplan, met subsidie van ZonMw in het programma Vakkundig aan het Werk

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

|                                                                |                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------|
| <b><u>1 Inleiding</u></b>                                      | <b><u>1</u></b>  |
| 1.1 Vooraf                                                     | 1                |
| 1.2 Doel en afbakening onderzoek                               | 2                |
| 1.3 Onderzoeksactiviteiten deelrapport 3                       | 3                |
| 1.4 Leeswijzer                                                 | 3                |
| <b><u>2 Voorlopige resultaten experiment</u></b>               | <b><u>5</u></b>  |
| 2.1 Opzet experiment                                           | 5                |
| 2.2 Kenmerken van de experiment- en controlegroep              | 6                |
| 2.3 Verloop experiment                                         | 7                |
| 2.4 Voorlopige resultaten Aanpak 45+                           | 8                |
| <b><u>3 Klantmanagement in de praktijk</u></b>                 | <b><u>11</u></b> |
| <b><u>4 Instrumenten in de praktijk</u></b>                    | <b><u>15</u></b> |
| 4.1 Inleiding                                                  | 15               |
| 4.2 Maatwerkbudget                                             | 15               |
| 4.3 Focus op werk/Succesvol naar werk                          | 16               |
| 4.4 Talent@Work                                                | 17               |
| 4.5 Flextensie                                                 | 19               |
| <b><u>5 Accountmanagement in de praktijk</u></b>               | <b><u>22</u></b> |
| <b><u>6 Casussen</u></b>                                       | <b><u>25</u></b> |
| <b><u>7 Slotbeschouwing: terugkijken op het experiment</u></b> | <b><u>31</u></b> |
| 7.1 Procesevaluatie                                            | 31               |
| 7.2 Voorlopige resultaten Aanpak 45+                           | 32               |



# Inleiding

# 1

# 1 Inleiding

## 1.1 Vooraf

Voor u ligt de derde rapportage in het kader van het onderzoek 'Effectiviteit Aanpak 45+ gemeente Almere' dat RegioPlan met subsidie van ZonMw uitvoert. Deze deelrapportage blikt terug op het experiment. We doen verslag van het verloop van het experiment zowel in termen van het proces (tweede procesevaluatie) als in termen van de eerste resultaten van de Aanpak 45+ (op basis van informatie uit de gemeentelijke administratie). Het verloop van het experiment wordt geïllustreerd met enkele casusbeschrijvingen.

In de voorgaande deelrapporten van dit onderzoek is respectievelijk de werkwijze, de achterliggende beleidstheorie en de voortgang van de Aanpak 45+ (deelrapport 1<sup>1</sup>) en de praktijktoets en de procesevaluatie (deelrapport 2<sup>2</sup>) beschreven. Voor een uitgebreide beschrijving van de opzet van het onderzoek verwijzen we naar de eerste deelrapportage.

In dit inleidende hoofdstuk beschrijven we kort de Aanpak 45+ en de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens gaan we uitgebreider in op de onderzoeksactiviteiten die we voor deze derde deelrapportage hebben uitgevoerd. De laatste paragraaf bevat de leeswijzer voor deze rapportage.

### Aanpak 45+ op hoofdlijnen

Door de crisis is de werkloosheid in Nederland in een aantal jaren (2008-2014) toegenomen. Vooral de groep langdurig werklozen (langer dan één jaar werkloos) groeide hierbij flink. Het blijkt dat vooral mensen van 45 jaar of ouder kwetsbaar zijn zodra ze werkloos raken. De kans op langdurige werkloosheid is onder ouderen bijna twee keer zo groot als gemiddeld (CPB, 2015).

Tegen deze achtergrond heeft de wethouder van de gemeente Almere in het najaar van 2015 een quickscan laten uitvoeren naar de situatie van bijstandsgerechtigden van 45 jaar en ouder in Almere. Hieruit blijkt dat in Almere 45-plussers vaker langdurig in een uitkeringssituatie zitten dan diegenen die jonger zijn dan 45 jaar. Ook lukt het hen relatief minder vaak om een betaalde baan te vinden vanuit de uitkeringssituatie. In de quickscan is ook nagegaan welke belemmeringen 45-plussers tegenkomen bij het vinden van werk. In grote lijnen blijken dit dezelfde belemmeringen te zijn die 45-plussers elders in Nederland ervaren: een negatief zelfbeeld, gebrekkige gezondheid en gezondheidsbeleving, belemmeringen in de sociale omgeving, minder effectief zoekgedrag, het ontbreken van diploma's en vooroordelen van werkgevers over oudere werknemers.

Naar aanleiding van de resultaten van de quickscan en de verwachting dat gezien de (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt steeds meer mensen met minder begeleiding werk zullen vinden, heeft het college van B en W van de gemeente Almere op 15 maart 2016 ingestemd met een aanpak gericht op het tegengaan van werkloosheid onder inwoners van 45 jaar en ouder, verder de Aanpak 45+ genoemd. De doelstelling van de Aanpak 45+ is om meer 45-plussers te laten uitstromen vanuit de bijstand naar betaald werk en ondernemerschap en de groep voor wie dit niet mogelijk is meer te laten participeren in de samenleving.

De kern van de Aanpak 45+ is de inzet van vier dedicated klantmanagers 45+ die ieder een caseload hebben van maximaal 25 bijstandsgerechtigden. Deze klantmanagers begeleiden de 45-plussers intensief (één gesprek per week), integraal (brede intake en begeleiding over alle levensdomeinen) en vraaggericht (direct doel is uitstroom naar werk waarbij de vraag op de arbeidsmarkt leidend is). Het wegnemen van de belemmeringen die toetreding tot de arbeidsmarkt in de weg staan, staat centraal in de Aanpak 45+. Het is geen standaardaanpak; de duur en de aard van de begeleiding, de inzet van motiverende gespreksvoering en de intensiteit van het contact worden afgestemd op de specifieke situatie van de klant (maatwerk). Naast dit intensieve klantmanagement, zijn nog drie centrale onderdelen in de Aanpak 45+:

- het maatwerkbudget: met dit budget van 2500 euro per klant kunnen de klantmanagers 45+ gerichte scholingstrajecten inkopen en incidentele kosten vergoeden die nodig zijn voor de re-integratie.

<sup>1</sup> Bouterse, M., L. Mallee en H. Visser, *Effectiviteit van de Aanpak 45+ van de gemeente Almere, deelrapport 1: Werkwijze, beleidstheorie en voortgang*, RegioPlan met subsidie van ZonMw, april 2017.

<sup>2</sup> Visser, H., M. Bouterse en B. van Waveren, *Effectiviteit van de Aanpak 45+ van de gemeente Almere, deelrapport 2: Praktijktoets en procesevaluatie*, RegioPlan met subsidie van ZonMw, maart 2019.

- de training Focus op werk: een sollicitatietraining bedoeld voor klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de training is naast de trainer ook een accountmanager aanwezig die zorgt voor een directe link tussen klanten en werkgevers.
- het accountmanagement: de accountmanagers worden benaderd door de klantmanagers met de vraag of er mogelijkheden zijn voor hun klanten en andersom benaderen accountmanagers de klantmanagers als zij vacatures hebben voor 45-plussers.

## 1.2 Doel en afbakening onderzoek

Voor verschillende elementen van de Aanpak 45+ zijn er aanwijzingen, deels in de wetenschappelijke literatuur en deels vanuit het beleidsonderzoek, dat ze positief bijdragen aan het aan het werk helpen van oudere werklozen (zie verder hoofdstuk 3). De effectiviteit van de aanpak en evidencebased werken zijn belangrijk voor de gemeente Almere. De gemeente heeft derhalve samen met RegioPlan Beleidsonderzoek een subsidie aangevraagd bij ZonMw om onderzoek te doen naar de werking en effectiviteit van de Aanpak 45+. De focus van het onderzoek ligt bij de bevordering van de arbeidsparticipatie van ouderen in Almere. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*Hoe bevordert de gemeente Almere de arbeidsparticipatie van 45-plussers en wat is de effectiviteit van deze Aanpak 45+? Wat werkt binnen deze aanpak, voor wie, onder welke omstandigheden en waarom?*

Deze centrale vraagstelling is uitgewerkt in onderstaande onderzoeksvragen:

1. Wat houdt de Aanpak 45+ van de gemeente Almere in? Welke interventies worden er voor welke cliënten ingezet?
2. Hoe wordt de Aanpak 45+ in de praktijk uitgevoerd?
3. Wat is de (theoretische) onderbouwing van de Aanpak 45+?
4. Wie wordt bereikt met de Aanpak 45+? Wat zijn de bruto- en netto-effectiviteit van de Aanpak 45+?
5. Wat zijn de kosten en baten van de Aanpak 45+?
6. Wat zijn de succes- en faalfactoren van de Aanpak 45+?
7. Wat zijn de ervaringen van uitvoerders, cliënten en werkgevers met de Aanpak 45+?
8. Wat zijn de werkzame bestanddelen van de Aanpak 45+? Welke contextfactoren zijn van invloed op de effectiviteit van de Aanpak 45+?
9. Wat zijn de noodzakelijke randvoorwaarden om de Aanpak 45+ ook in te zetten in andere gemeenten?

Het onderzoek moet dus niet alleen inzicht geven in de effectiviteit van de Almeerse Aanpak 45+ in termen van uitstroom naar betaald werk, maar ook waarom het werkt en voor wie. Het onderzoek bestaat uit drie fasen.

- Fase 1 (oktober 2017-maart 2018): werkwijze van de Aanpak 45+, de beleidstheorie achter de aanpak, de voortgang van het experiment en de eerste ervaringen van de betrokkenen binnen de gemeente Almere met de implementatie en de uitvoering van de nieuwe aanpak.
- Fase 2 (april 2018-oktober 2018): praktijktoets, procesevaluatie en de voortgang van het experiment.
- Fase 3 (november 2018-december 2019): tweede procesevaluatie, effectiviteitsmeting en verklarende evaluatie.

Het voorliggende rapport is het eerste verslag van fase 3. In dit rapport staat de beantwoording van deelvragen 2 en 7 centraal. Ook wordt er een begin gemaakt met de beantwoording van deelvraag 4 op basis van de gemeentelijke administratie.

### 1.3 Onderzoeksactiviteiten deelrapport 3

Na afronding van het experiment (1 april 2019) zijn acht **interviews** gehouden met de belangrijkste uitvoerders van de Aanpak 45+: een projectleider, twee klantmanagers, een voormalig accountmanager (inmiddels accountadviseur van Baangericht), een medewerker van Baangericht, een medewerker van Flexensie, een begeleider van Talent@Work en een trainer van Focus op Werk/Succesvol naar Werk. Uit de eerste procesevaluatie bleek dat het niet zinvol was om werkgevers en klanten nogmaals te bevragen, omdat:

- het aantal werkgevers dat wij via de klantmanagers konden benaderen met ervaring met oudere kandidaten die worden voorgedragen door de gemeente zeer beperkt was. De reden hiervoor is dat de accountmanagers van de gemeente Almere geen doelgroepenbeleid voeren. Voor de tweede procesevaluatie was het nog lastiger om werkgevers met ervaring te vinden, omdat de meeste accountmanagers niet meer bij de gemeente Almere werkzaam zijn;
- het maatwerk in de begeleiding van klanten ertoe leidt dat de begeleiding vele vormen aanneemt. De ervaringen blijken niet goed met een (compacte) schriftelijke vragenlijst uit te vragen.

Het vrijgekomen budget is na goedkeuring door ZonMw en de gemeente Almere gebruikt voor **dossierstudie** van de logboeken van de klanten die niet naar werk zijn uitgestroomd door de Aanpak45+. In deze dossierstudie is nagegaan welke resultaten er zijn behaald met deze klanten, in termen van activatie en participatie. Deze resultaten vormen een aanvulling op de **analyses** op de gemeentelijke bestanden, waarmee de voorlopige (bruto)resultaten van de Aanpak 45+ beschreven worden. De gemeente Almere heeft uit haar systeem voor RegioPlan een bestand samengesteld van de klanten in de controle- en experimentgroep. In dit bestand zijn naast achtergrondkenmerken van de klanten (leeftijd, geslacht, geboorteland etc.) gegevens opgenomen over de re-integratieactiviteiten gedurende de looptijd van het experiment en de uitkeringssituatie.

De casebeschrijvingen zijn gebaseerd op de **casestudies** uit fase 2. Om de problematiek van de doelgroep en de begeleiding door de klantmanagers beter in beeld te krijgen zijn acht casestudies uitgevoerd. Door elk van de vier klantmanagers zijn twee klanten benaderd voor deelname die voldeden aan de door RegioPlan opgestelde criteria qua leeftijd, geslacht, startdatum van het traject en de afstand tot de arbeidsmarkt. Deze criteria zijn vooral bedoeld om zo'n breed mogelijk beeld te krijgen van de klanten en de geboden begeleiding en niet om uitspraken te kunnen doen per type klant. De casestudies bestonden uit een diepte-interview met de klant en een diepte-interview met de klantmanager.

### 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk beschrijven we op basis van de gemeentelijke administratie de voorlopige resultaten van de Aanpak45+, zowel in termen van uitstroom naar werk als in termen van activering. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 staat steeds één van de centrale onderdelen van de Aanpak 45+ centraal, respectievelijk klantmanagement, de instrumenten en het accountmanagement. Per onderdeel wordt besproken hoe de uitvoering in de praktijk is verlopen. De casebeschrijvingen staan in hoofdstuk 6. In het slothoofdstuk (hoofdstuk 7) wordt de vraag beantwoord hoe de Aanpak 45+ in de praktijk is verlopen.





REGIOPLAN  
BELEIDSONDERZOEK

# Voorlopige resultaten experiment

# 2



## 2 Voorlopige resultaten experiment

In dit hoofdstuk staan de voorlopige resultaten van het experiment centraal. Na een korte beschrijving van de opzet van het experiment, beschrijven we in paragraaf 2.2 de achtergrondkenmerken van de experiment- en controlegroep. Daarna volgen het verloop van het experiment en de voorlopige resultaten van het experiment in paragraaf 2.3 en 2.4.

### 2.1 Opzet experiment

Voor het bepalen van de netto-effectiviteit van de Aanpak 45+ is het essentieel om naast de groep klanten die door de klantmanagers 45+ wordt begeleid (de zogenoemde experimentgroep) een controlegroep te volgen die in principe geen re-integratie-dienstverlening krijgt.<sup>3</sup> Op deze manier is het mogelijk om de uitstroom naar werk van de deelnemers aan de Aanpak 45+ te vergelijken met een vergelijkbare groep cliënten die de aanpak niet hebben ontvangen; het verschil in uitstroom naar werk tussen de beide groepen kan dan worden toegewezen aan de Aanpak 45+. Dit is de netto-effectiviteit van de Aanpak 45+.

Bij de start van het onderzoek is op basis van de omvang van de onderzoekspopulatie, de verwachte uitstroom van zowel de experiment- als de controlegroep en de gewenste betrouwbaarheid van de analyses (95% betrouwbaarheid eenzijdig) de benodigde omvang van de experiment- en controlegroep vastgesteld op minimaal twee maal 180. Zie onderstaand kader voor de gebruikte veronderstellingen.

#### Veronderstellingen berekening omvang experiment- en controlegroep

- Omvang van de doelgroep rond de 440 klanten (januari 2017).
- De verwachte uitstroom naar werk binnen één jaar voor de controlegroep (de werkhervattingskans) is 11,67 procent.
- Klantmanagers 45+ hebben een taakstelling om dertig procent van de klanten die zij in begeleiding nemen naar werk te laten uitstromen. Deze taakstelling geldt niet voor de klanten die worden doorverwezen naar Team Zorg. Voor de berekeningen is uitgegaan van een uitstroom van 25 procent van de klanten die in begeleiding genomen worden door de klantmanagers 45+.
- Maximaal 25 procent van de experimentgroep wordt doorverwezen naar het Team Zorg. Hun uitstroom is naar verwachting 10 procent.
- Totale uitstroom van de experimentgroep bedraagt: 21,25 procent ( $0,75 * 25\% + 0,25 * 10\%$ ).
- Het verwachte netto-effect is 9,58 procent ( $21,25\% - 11,67\%$ ).

Bij alfa van 0,05 (95% betrouwbaarheid, eenzijdig) is de benodigde omvang van de experiment- en controlegroep twee maal 180.

De klanten voor de experiment- en controlegroep zijn op basis van de volgende kenmerken geselecteerd:

- leeftijd: 45 tot 63 jaar<sup>4</sup> op 1 september 2017;
- binnen afzienbare tijd toeleiding naar de arbeidsmarkt mogelijk: trede 3 (arbeidsactivering) en 4 (arbeidstoeleiding) van de Almeerse participatieladder;
- meer dan een half jaar in de bijstand op 1 september 2017;
- op het moment van selectie geen traject én geen parttime werk.

Vervolgens is het dossier van deze klanten gescreend door twee klantmanagers Aanpak 45+ om te beoordelen of de klanten een traject naar werk kunnen volgen. Tijdens de papieren screening bleek dat de dossiers in de meeste gevallen onvoldoende recente informatie bevatten om te kunnen vaststellen of er sprake was van een psychische, sociale of lichamelijke beperking die werken onmogelijk maakt. Derhalve is voor een iets grotere experiment- en controlegroep dan de minimaal vereiste 180 klanten gekozen. De klanten die voldeden aan de criteria zijn op basis van het laatste cijfer van hun BSN toegewezen

<sup>3</sup> Om ervoor te zorgen dat de controlegroep niet wordt opgeroepen voor andere re-integratietrajecten is deze groep in de administratie ook toegewezen aan de Aanpak 45+. Dit betekent dat deze klanten vanuit de gemeente geen re-integratietrajecten of voorzieningen krijgen aangeboden. Wanneer zij zich zelf melden bij de gemeente met een concreet verzoek voor deelname aan een traject, dan wordt dit verzoek wel in behandeling genomen.

<sup>4</sup> Oorspronkelijk was de leeftijdsgrens op 60 jaar gesteld, maar tijdens de selectie bleek dat er dan voor het experiment onvoldoende klanten waren die aan alle criteria voor deelname aan het onderzoek voldeden.

aan de experiment- en controlegroep: even cijfer in de experimentgroep en oneven in de controlegroep. In totaal heeft dit geresulteerd in 203 klanten in de experimentgroep en 199 klanten in de controlegroep.

Begin 2019 is besloten om vanwege de relatief hoge uitval (doorverwijzing naar Team Zorg of tijdelijke ontheffing e.d.) de experiment- en controlegroep uit te breiden met ieder ongeveer dertig klanten. Deze klanten stonden wel geregistreerd bij een traject- of klantmanager, maar waren al lang niet gesproken of waren nog niet aan het betreffende traject toe. Deze klanten zijn ook op basis van hun laatste cijfer BSN toegewezen aan de controle- of experimentgroep. Door het toevoegen van deze extra klanten is de doorlooptijd van het experiment twee maanden langer geworden. Bij de analyse van de resultaten is echter gebleken dat deze klanten toch niet geschikt waren voor deelname aan het experiment: zo heeft een relatief groot deel van de klanten in de controlegroep toch dienstverlening gehad in de onderzoeksperiode, omdat het betreffende traject al in gang was gezet, en bleek een deel van de experimentgroep al met een traject bezig te zijn op het moment van intake voor de Aanpak 45+. We hebben derhalve besloten om deze extra klanten niet mee te nemen in de effectiviteitsanalyse.

## 2.2 Kenmerken van de experiment- en controlegroep

Het idee achter de hierboven beschreven opzet van het experiment is dat op deze manier de controle- en experimentgroep zo veel mogelijk uit soortgelijke klanten bestaat. Dit is belangrijk om eventuele verschillen in de uitstroom te kunnen toeschrijven aan de Aanpak 45+. In deze paragraaf geven we op basis van geregistreerde kenmerken uit de gemeentelijke administratie een beschrijving van de experiment- en controlegroep.

### Meer dan de helft van de klanten is vrouw

In zowel de controle- als de experimentgroep is meer dan de helft van de klanten vrouw (zie tabel 2.1). Deze oververtegenwoordiging van vrouwen zien we ook terug in de Nederlandse bijstandspopulatie. De procentuele verschillen in de man-vrouwverdeling in de experiment- en controlegroep zijn statistisch niet significant (overschrijdingskans 5%).

**Tabel 2.1** Klanten naar geslacht

| Geslacht | Experimentgroep<br>(n=203) | Controlegroep<br>(n=199) | Totaal<br>(n=402) |
|----------|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Man      | 46%                        | 42%                      | 44%               |
| Vrouw    | 54%                        | 58%                      | 56%               |

### Gemiddelde leeftijd 55 jaar

De gemiddelde leeftijd bij de start van het experiment (1 oktober 2017) bedroeg 55 jaar in zowel de controle- als de experimentgroep. Wanneer we kijken naar de leeftijdsverdeling (zie tabel 2.2) van de klanten dan valt op dat ongeveer een kwart van de klanten in zowel de controle- als experimentgroep ouder is dan de oorspronkelijke leeftijdsgrens voor het onderzoek van 60 jaar. De leeftijdsopbouw in de controlegroep verschilt niet statistisch significant van de leeftijdsopbouw in de experimentgroep.

**Tabel 2.2** Klanten naar leeftijd

| Leeftijdscategorie      | Experimentgroep<br>(n=203) | Controlegroep<br>(n=199) | Totaal<br>(n=402) |
|-------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| 50 jaar en jonger       | 19%                        | 24%                      | 22%               |
| Tussen de 51 en 60 jaar | 54%                        | 51%                      | 52%               |
| 60 jaar en ouder        | 27%                        | 25%                      | 26%               |

### Meer dan de helft van de klanten niet in Nederland geboren

Een aanzienlijk deel van de onderzoekspopulatie (controle- en experiment) is niet in Nederland geboren. Ruim negentig procent van de klanten heeft wel de Nederlandse nationaliteit. Ook voor geboorteland

en nationaliteit geldt dat de verschillen tussen experiment- en controlegroep niet statistisch significant zijn.

**Tabel 2.3 Klanten naar geboorteland**

| Geboorteland     | Experimentgroep<br>(n=203) | Controlegroep<br>(n=199) | Totaal<br>(n=402) |
|------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Nederland        | 46%                        | 42%                      | 44%               |
| Buiten Nederland | 54%                        | 58%                      | 56%               |

#### Ruim twee derde van de klanten alleenstaand(e ouder)

Zowel in de controlegroep als in de experimentgroep is zestig procent van de klanten alleenstaand. Ongeveer één op de tien heeft als alleenstaande de zorg over één of meerdere minderjarige kinderen. De overige dertig procent van de klanten woont samen, met of zonder minderjarige kinderen. De verschillen tussen de controle- en experimentgroep zijn niet statistisch significant.

**Tabel 2.4 Klanten naar leefvorm**

| Leefvorm            | Experimentgroep<br>(n=197) | Controlegroep<br>(n=195) | Totaal<br>(n=392) |
|---------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Alleenstaand        | 58%                        | 58%                      | 58%               |
| Alleenstaande ouder | 8%                         | 12%                      | 10%               |
| Samenwonend         | 31%                        | 28%                      | 29%               |

#### Klanten hebben gemiddeld vijfenhalf jaar een bijstandsuitkering

De uitkeringsduur van de klanten in de onderzoeksgroep (gerekend vanaf de start van het experiment) varieert van een half jaar tot meer dan twintig jaar, met een gemiddelde uitkeringsduur van vijfenhalf jaar. Ruim veertig procent van de klanten is al meer dan vijf jaar afhankelijk van een bijstandsuitkering. In de tabel 2.5 staat een overzicht van de verdeling naar uitkeringsduur. Deze verdeling naar uitkeringsduur verschilt niet tussen controle- en experimentgroep.

**Tabel 2.5 Klanten naar uitkeringsduur**

| Uitkeringsduur       | Experimentgroep<br>(n=203) | Controlegroep<br>(n=199) | Totaal<br>(n=402) |
|----------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|
| 6 maanden tot 1 jaar | 5%                         | 3%                       | 4%                |
| 1 tot 3 jaar         | 26%                        | 27%                      | 26%               |
| 3 tot 5 jaar         | 24%                        | 26%                      | 25%               |
| 5 tot 10 jaar        | 33%                        | 30%                      | 31%               |
| meer dan 10 jaar     | 13%                        | 14%                      | 13%               |

Voor de meer kwalitatieve kenmerken van de klanten, zoals opleidingsniveau, startkwalificatie en taalniveau, geldt dat deze niet systematisch worden geregistreerd in de gemeentelijke administratie, waardoor het niet mogelijk is beide groepen te vergelijken of te beschrijven op basis van deze kenmerken.

## 2.3 Verloop experiment

Vanaf eind augustus 2017 zijn de klanten in een volgorde bepaald door een random toegewezen volgnummer, opgeroepen voor een intakegesprek. Niet alle klanten uit de experimentgroep hebben daadwerkelijk deelgenomen aan de Aanpak45+:

- 13 klanten voldeden niet aan de voorwaarden om aan het experiment deel te nemen, omdat zij bijvoorbeeld al (parttime) werk hadden gevonden of om een andere reden (denk bijvoorbeeld aan verhuizing of inkomen partner) uit de uitkering waren uitgestroomd voordat ze werden opgeroepen voor een intakegesprek.
- 58 klanten zijn doorverwezen naar Team Zorg. Een klant wordt doorverwezen naar Team Zorg als de verwachting is dat een klant niet binnen één jaar belastbaar is.
- 4 klanten hadden bij de einddatum van het experiment (1 april 2019) nog een tijdelijke ontheffing.

In totaal hebben dus 128 klanten uit de experimentgroep deelgenomen aan de Aanpak 45+. Ook tijdens het traject is er sprake geweest van uitval. In totaal is van 24 klanten het traject voortijdig beëindigd, omdat hun uitkering werd beëindigd tijdens het traject zonder dat ze werk hadden gevonden. Reden voor beëindiging van de uitkering zijn bijvoorbeeld overlijden, inkomen van de partner, fraude of detentie.

Ook in de controlegroep is er sprake van uitval: acht klanten uit de controlegroep hebben deelgenomen aan de Aanpak 45+. Deze klanten hebben gedurende de looptijd van het experiment met een hulpvraag contact opgenomen met de gemeente. In de meeste gevallen had die hulpvraag niet direct betrekking op deelname aan de Aanpak 45+. Denk bijvoorbeeld aan een klant die informatie wilde over het starten van een eigen bedrijf met behoud van uitkering of een klant die vragen had over zijn of haar belastbaarheid. Deze klanten zijn vervolgens opgeroepen voor een intakegesprek bij de Aanpak 45+ en horen daarmee niet meer tot de controlegroep.

Tijdens de looptijd van het experiment is bij 23 klanten in de controlegroep de uitkering beëindigd. Bij negen klanten is hiervoor een reden opgenomen waaruit blijkt dat ze geen werk hebben gevonden (detentie, overlijden, verhuizing en inkomen partner).

## 2.4 Voorlopige resultaten Aanpak 45+

In deze paragraaf beschrijven we de voorlopige resultaten van de Aanpak 45+. We spreken over voorlopige resultaten, omdat tijdens het analyseren van de door de gemeente aangeleverde gegevens bleek, dat er verschillen zijn tussen de reden voor beëindiging van het traject zoals geregistreerd door de klantmanagers en de reden voor beëindiging van de uitkering zoals vastgelegd door het Team Sociaal Financieel Portaal. Na het controleren van enkele dossiers door de gemeente Almere is besloten om voor deze eerste resultaten de registratie van de klantmanagers te volgen, omdat deze een beter beeld geeft van de daadwerkelijke reden van uitstroom. Deze gegevens hebben we vanzelfsprekend niet voor de controlegroep, waardoor het op dit moment niet mogelijk is om de uitstroom naar werk te vergelijken tussen de controlegroep en de experimentgroep. Voor de uiteindelijke effectiviteitsmeting leveren bovengenoemde registratieverschillen geen problemen op, omdat we dan uitsluitend gebruikmaken van de polisadministratie van UWV om vast te stellen of een klant betaald werk heeft gevonden.

Op basis van de registratie in de logboeken is de uitstroom naar betaald werk en ondernemerschap voor de experimentgroep als volgt:

- 17 klanten aan het werk en uitkering beëindigd;
- 14 klanten zijn parttime aan het werk, uitkering loopt nog;
- 2 klanten werken als marginaal zelfstandige naast hun uitkering;
- 2 klanten hebben (parttime) werk gehad dat ze vanwege gezondheidsproblemen hebben moet beëindigen.

In de controlegroep is onderstaande uitstroom geregistreerd:

- 1 klant uitgestroomd met als omschrijving 'zelfstandig beroep of bedrijf';
- 3 klanten uitgestroomd met reden 'aan het werk/Baangericht<sup>5</sup>';
- 7 klanten uitgestroomd met reden 'arbeidsdienstbetrekking/uitkering ziekte';
- 2 'klanten uitgestroomd met reden 'ander inkomen'.

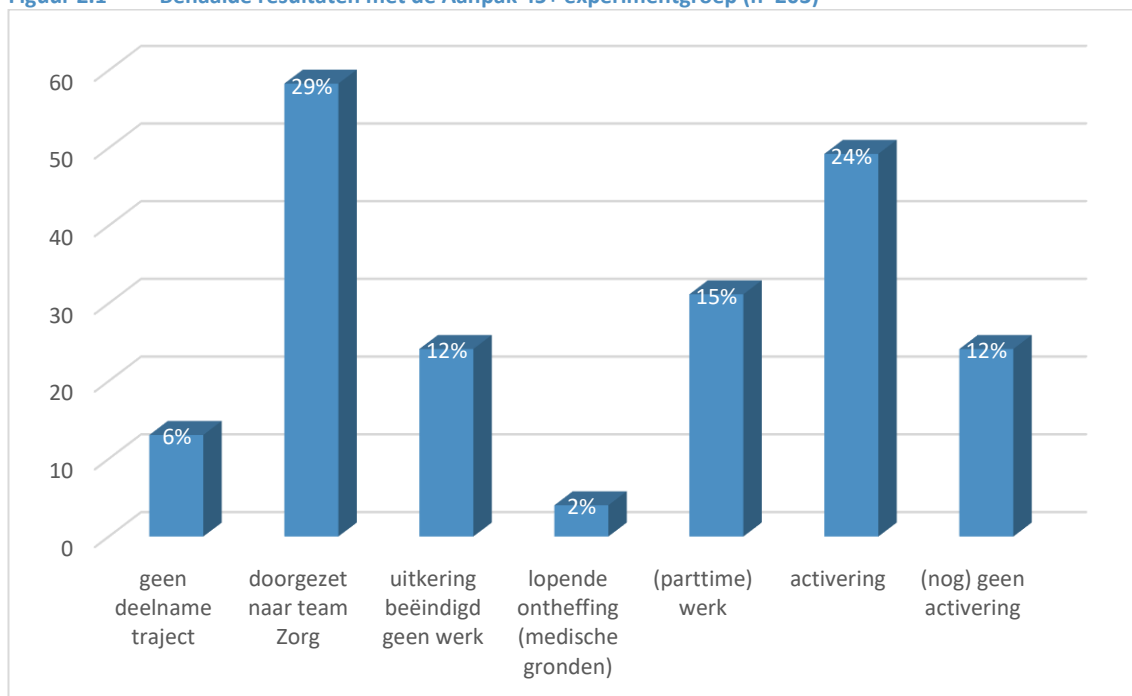
Daarnaast hebben 11 klanten uit de controlegroep inkomsten uit werk naast hun uitkering.

Duidelijk is dat de kans op uitstroom naar werk voor zowel de controlegroep als de experimentgroep achterblijft bij de verwachtingen bij de start van het experiment (zie ook kader op pagina 6). Dit hangt sterk samen met de grotere afstand tot de arbeidsmarkt van de klanten dan op basis van hun verouderde indeling op de Almeerse participatieladder werd verwacht. Zo zijn 58 klanten doorwezen naar Team Zorg en heeft van de klanten die wel in begeleiding zijn genomen de helft een vorm van belast-

<sup>5</sup> Het is niet duidelijk waarom de toevoeging Baangericht is opgenomen. Uit de logboeken blijkt dat deze klanten niet zijn begeleid door Baangericht bij het vinden van een baan, maar op eigen kracht een baan hebben gevonden.

baarheidsonderzoek gehad als onderdeel van de Aanpak 45+. Voor deze klanten geldt veelal dat ze beperkt belastbaar zijn. Deze klanten hebben wel deelgenomen aan de Aanpak 45+, maar volledige uitstroom uit de uitkering is gezien hun beperkte belastbaarheid lastig te realiseren. Om beter inzicht te krijgen in de resultaten die met de Aanpak 45+ zijn bereikt met klanten die geen (parttime) werk hebben gevonden, zijn we in de logboeken nagegaan of deze klanten door deelname aan het traject hun afstand tot de arbeidsmarkt hebben verkleind. In het vervolg van dit rapport benoemen we dit resultaat als 'activering'. We spreken van activering in het geval van vrijwilligerswerk, werkervaringsplaats, tijdelijk werk via Flexensie, opleiding, revalidatietraject, Participatiefabriek en werkbemiddeling. Hierbij hebben we klanten alleen meegeteld als ze door deelname aan het traject de betreffende activiteit zijn gaan doen. Dus klanten die bijvoorbeeld bij de start van het traject al vrijwilligerswerk deden zijn hierin niet meegeteld. Dit levert onderstaand beeld op van de resultaten van de Aanpak 45+ voor de experimentgroep. Uit figuur 2.1 blijkt dat 39 procent van de klanten uit de experimentgroep stappen heeft gezet richting (24%) of naar de arbeidsmarkt (15%). Voor de controlegroep zijn deze gegevens helaas niet beschikbaar. Onze verwachting is dat deze klanten veel lager scoren op overige participatie en activering.

**Figuur 2.1 Behaalde resultaten met de Aanpak 45+ experimentgroep (n=203)**



Toelichting op categorieën in tabel:

- geen deelname traject: voldeden niet aan de eisen voor deelname aan het experiment, bijvoorbeeld geen uitkering meer op het moment van intake of parttimewerk.
- doorgezet naar team Zorg; klanten waarbij tijdens de intake of het eventueel daaropvolgende belastbaarheidsonderzoek is gebleken dat toeleiding naar werk niet binnen één jaar haalbaar is.
- uitkering beëindigd geen werk: bij deze klanten is de uitkering beëindigd om een andere reden dan het vinden van werk, bijvoorbeeld vanwege verhuizing, overlijden of omdat hun partner werk heeft gevonden.
- lopende ontheffing op basis van medische gronden: hier ligt meestal een belastbaarheidsonderzoek aan ten grondslag.
- (parttime)werk: dit betreft de klanten waarvan op basis van de logboeken is vastgesteld dat ze (parttime)werk hebben gevonden door deelname aan de Aanpak 45+.
- activering: deze klanten hebben door deelname aan de Aanpak 45+ hun afstand tot de arbeidsmarkt verkleind door: vrijwilligerswerk, werkervaringsplaats, tijdelijk werk via Flexensie, opleiding, revalidatietraject, Participatiefabriek en/of werkbemiddeling.
- (nog) geen activering: klanten bij wie deelname aan de Aanpak 45+ (nog) niet heeft geleid tot activering.



# Klantmanagement in de praktijk

# 3

### 3 Klantmanagement in de praktijk

*In deelrapport 1 is het instrument als volgt omschreven:*

Een klantmanager die intensief begeleidt, houdt wekelijkse gesprekken, pakt een breed scala aan problemen aan en blijft ook monitoren als de klant een instrument gebruikt (bijv. een training of werkervaringsplek). Door de intensieve begeleiding leert de klantmanager de klant goed kennen. Het is van belang dat de klant de specifieke problematiek van werkzoekende ouderen kan herkennen en daarop kan inspelen. Hierdoor kan de klantmanager inschatten welk instrument het beste aansluit bij de klant. Met de instrumenten kunnen de specifieke belemmeringen van die klant weggenomen of verminderd worden.

Belangrijk in de begeleiding is een vertrouwensband tussen de klantmanager en de klant. Wanneer er onvoldoende 'klik' is tussen de klantmanager en de klant kan dit de vertrouwensband in de weg staan. Het is dan mogelijk dat de klant overgedragen wordt aan een andere klantmanager.

Een ander aspect van de begeleiding houdt in dat de klantmanager motiverende gesprekstechnieken gebruikt om de klant te activeren in het zoeken naar werk. Bovendien is er in de gesprekken aandacht voor sollicitatietechnieken en oriëntatie op de arbeidsmarkt. Ook door de hoge frequentie van de gesprekken worden klanten meer gestimuleerd om actief te blijven zoeken naar werk. Bovendien helpt de klantmanager concreet met het zoeken naar werk.

Het klantmanagement is een belangrijke pijler in de Aanpak 45+. De klantmanagers in deze aanpak hebben extra aandacht voor de problematiek van oudere werkzoekenden en relatief veel tijd voor hun klanten door de lage caseload, in vergelijking met de gewone werkwijze van klantmanagers in de gemeente Almere.

#### Intensieve begeleiding

Klantmanagers vertellen in de Aanpak 45+ meer tijd te hebben gehad voor hun klanten dan ze als reguliere klantmanagers gehad zouden hebben. Binnen het reguliere klantmanagement ligt de focus sterker op het (snel) doorverwijzen naar instrumenten en minder op persoonlijke gesprekken. In de Aanpak 45+ was er juist wel expliciet ruimte voor persoonlijke gesprekken. Klantmanagers geven aan de tijd te nemen en te hebben om een klant eerst te leren kennen.

---

"Ik heb een klant die dacht in zijn oude beroep te kunnen terugstromen. Nu is de afspraak: we gaan het nog een keer proberen, als het niet lukt, dan moet je het gaan loslaten. Ik kan wel zeggen dat het niet lukt, maar dat werkt niet. Hij moet zelf het inzicht krijgen dat hij dat niet meer kan."

- Klantmanager Aanpak 45+

---

De gesprekken richtten zich onder andere op het wegnemen van weerstand en het in laten zien van klanten dat ze kunnen en moeten gaan werken. Een klantmanager vertelt: "Mensen gaan onbewust hun leven invullen zonder werken en willen dat niet loslaten. Daar zijn wel wat gesprekken voor nodig." Ook zijn er gesprekken gevoerd over het type werk dat de klanten willen en kunnen gaan doen en op welke

wijze ze het beste kunnen zoeken naar werk. Daarover maakten de klantmanagers concrete afspraken met hun klanten, bijvoorbeeld om minimaal twee brieven te gaan schrijven of zich in te schrijven bij een uitzendbureau. Uit de observaties van gesprekken tussen klantmanagers en klanten die tijdens het experiment door de onderzoeker zijn gedaan, bleek dat dit soort afspraken worden opgeschreven en er in het volgende gesprek (of eerder tijdens mailcontact) op teruggekomen wordt (zie deelrapport 2). Door de tijd die de klantmanagers konden nemen hoefden ze niet te veel druk op de klanten uit te oefenen. Als klanten een idee hadden waarvan de klantmanager inschatte dat het niet realistisch was, konden ze er toch een poosje mee aan de slag, zodat de klant zelf de (on)haalbaarheid kon ervaren. Daarmee werd weerstand weggenomen, zodat klanten uiteindelijk wel op zoek gaan naar meer realistische vacatures.

Naast het contact tijdens de gesprekken hadden de klantmanagers regelmatig mailcontact met de klanten. Op deze wijze konden tussen de afspraken door bijvoorbeeld sollicitatiebrieven van feedback worden voorzien of informatie gedeeld worden over de voortgang van een sollicitatieprocedure. De mogelijkheid om te mailen (dit wordt bij regulier klantmanagement niet gedaan) wordt als meerwaarde ge-



zien. Een klantmanager zegt: “Mailen zorgt voor snelheid en het laat zien dat je meeleeft. Als ze een cijfer halen, kan je ze even feliciteren. Dat werkt prettig, het geeft het gevoel dat iemand meedenkt en kijkt.”

Een belangrijke voorwaarde voor de tijd en aandacht die de klantmanagers konden geven, was de kleine caseload. Klantmanagers konden de kwaliteit van het contact verhogen, doordat er minder aandacht uitging naar het beheersen en administreren van de caseload en er tijd beschikbaar was om samen met de klanten na te denken over mogelijkheden.

### Frequentie van het contact

In het oorspronkelijke plan is een contactfrequentie tussen klantmanager en klant van eens per week genoemd, maar in de praktijk vonden klantmanagers het niet altijd zinvol om ook daadwerkelijk iedereen elke week uit te nodigen. Om verschillende redenen lag de frequentie regelmatig lager. Klantmanagers noemen dat ze na iedere afspraak keken wat een volgende logische datum was om opnieuw af te spreken. Soms had een klant voldoende opdrachten meegekregen en kon de volgende afspraak ook na twee of drie weken gepland worden. Wanneer het bleek dat klanten onvoldoende hun opdrachten uitvoerden kon dan eventueel de frequentie (weer) worden verhoogd. Wanneer iemand van een instrument gebruikmaakte (zie hoofdstuk 4, Instrumenten in de praktijk), was er meestal enkele weken of maanden weinig contact, omdat er dan een begeleider van het instrument betrokken was. Ook wanneer er gewacht werd op de uitslag van een belastbaarheidsonderzoek werd er in de tussentijd vaak niet afgesproken. Uit de enquête uitgezet in juni 2018 onder klanten bleek ook al dat de contactfrequentie regelmatig lager was dan eens per week (zie deelrapport 2).

### Aandacht voor de klant

Een aspect van de aanpak die door de klantmanagers belangrijk wordt genoemd, is het investeren in de relatie met de klant. Een goede relatie zorgt voor de rust en het vertrouwen dat nodig is om klanten te motiveren weer naar werk te gaan zoeken. Dat begint al bij de uitnodiging: een van de klantmanagers vertelt dat ze gestopt is met uitnodigen per brief. Een brief kon heel heftig over komen, was haar ervaring. In plaats daarvan belde ze de klanten om hen op te roepen.

---

“Ik merk dat maatwerk voor een groot deel bestaat uit in de relatie investeren. Goed bespreken als iemand er al langere tijd uit is: wat is er gebeurd en wat voor trajecten kunnen we doen, veel aandacht voor emoties (woede, rouw). Het is een fijne manier van werken, omdat we samen bedenken wat iemand nodig heeft. Je hebt niet de druk van de caseload. Van die rust en ruimte heb ik veel geleerd.”

– Klantmanager Aanpak 45+

---

In het begin was deze manier van werken wettend voor de klantmanagers, en ze noemen dat dit voor

---

“Ik was meer van de korte, snelle aanpak. In het begin kwam ik direct met afspraken, nu neem ik zeker wel een of twee gesprekken de tijd om naar het verhaal van de klant te luisteren en dan pas begin ik over werk. Ik ben meer volgens een niet-formele aanpak gaan werken: ik ben meer gaan luisteren, heb meer rust in de gesprekken gebracht.”

– Klantmanager Aanpak 45+

---

hen een leerpunt is geweest om meer tijd te nemen voor het leren kennen van de klant en minder snel direct naar werk te pushen.

### De inzet van instrumenten

Klantmanagers konden verschillende instrumenten inzetten om hun klanten te ondersteunen, bijvoorbeeld een training, een werkervaringsplek of een maatwerkvoorziening bekostigd vanuit het maatwerkbudget. Het valt op dat de keuze

voor instrumenten niet alleen bepaald werd aan de hand van de wensen of behoeften van de klant, maar dat klantmanagers zelf ook bepaalde voorkeuren hadden. Zo heeft een klantmanager regelmatig Flexensie ingezet en een andere klantmanager vrijwel niet. En de ene klantmanager is enthousiast over het nut van Focus op Werk, terwijl de andere de onderwerpen van die training liever zelf een-op-een bespreekt met de klant.

### Een andere doelgroep dan verwacht

Bij de start van de Aanpak 45+ (nog voor het experiment begon) waren de meeste klanten binnen afzienbare tijd klaar om te gaan werken volgens de klantmanagers. Maar de klanten die zijn opgeroepen toen het experiment begon bleken verder van de arbeidsmarkt te staan dan verwacht werd. Veel klanten hadden lichamelijke klachten en veel trajecten startten daardoor met een belastbaarheidsonderzoek. Een aantal klanten bleek niet te kunnen werken en is doorverwezen naar Team Zorg. De klanten die wel in het traject bleven hadden meer tijd nodig dan van tevoren was ingeschat. Een klantmanager noemt: "De aanpak is daardoor anders geworden: meer geduld, de trajecten duren langer. Er is bijna geen uitstroom meer binnen een halfjaar."

---

"De klanten waar we nu op inzetten zijn niet in een lineaire lijn omhoog te helpen. Vaak hebben ze veel verschillende problemen, die met gedrag samenhangen. En ze hebben vaak veel pech en daar kunnen ze niet altijd even goed mee omgaan. (...) Je moet als klantmanager kennis hebben van psychosociale problematiek. Je moet veel mensenkennis hebben."

- Klantmanager Aanpak 45+

---

### Op zoek naar het hoogst haalbare

Doordat de doelgroep meer belemmeringen had om te gaan werken dan verwacht, zijn er meer uitstroomdoelen in beeld gekomen dan alleen betaald werk. Soms bleek vrijwilligerswerk (voor enige tijd) het hoogst haalbare; bijvoorbeeld wanneer uit een belastbaarheidsonderzoek een beperkte belastbaarheid naar voren kwam. Klantmanagers geven aan in zo'n geval in te hebben ingezet op het hoogst haalbare en bijvoorbeeld iemand naar vrijwilligerswerk te hebben toegeleid.

### Het effect van klantmanagement

Klantmanagement heeft volgens de klantmanagers zelf verschillende effecten opgeleverd: 1) betaald werk; 2) persoonlijke ontwikkeling bij de klant; 3) uitstroom naar vrijwilligerswerk; en 4) inzicht in de klanten van de gemeente.

---

"De grootste effecten zijn dat mensen zelfvertrouwen en inzicht in de arbeidsmarkt krijgen. Mensen denken nog steeds dat er geen werk te vinden is en ze zijn verbaasd dat ze reacties krijgen bij een sollicitatie."

- Klantmanager Aanpak 45+

---

Een aantal klanten heeft daadwerkelijk werk gevonden, soms fulltime en soms parttime. De klantmanagers denken dat deze klanten zonder de begeleiding nog geen werk zouden hebben gehad. Verschillende aspecten van het klantmanagement hebben hieraan bijgedragen: door de aandacht die er was voor de mogelijkheden en wensen van klanten, kregen klanten meer zelfvertrouwen en waren ze gemotiveerder om op zoek te gaan; door tips en door samen met de klantmanager te oefenen wisten klanten beter hoe en waar ze moesten zoeken naar werk; en door de afspraken die gemaakt werden met de klantmanagers en de regelmatige controle daarop, zat er meer druk achter het daadwerkelijk zoeken naar werk.

Waar klanten niet aan het werk kwamen, hebben ze zich vaak wel verder ontwikkeld, bijvoorbeeld door nieuwe werkervaring op te doen bij een werkervaringsplek of door hulp te zoeken voor problemen die hen belemmeren in het vinden van werk. Wanneer werk ook (voorlopig) geen mogelijkheid is, noemen de klantmanagers het starten met vrijwilligerswerk ook een effect van de aanpak.

Ten slotte, voor de gemeente zelf is inzicht in de mogelijkheden en belemmeringen van de klanten op zichzelf al een effect. Veel klanten uit de aanpak waren al lange tijd niet meer door de gemeente gesproken. Nu heeft de gemeente beter inzicht in welk deel van de klanten naar werk kan worden toegeleid.

### Organisatorische veranderingen tijdens het experiment

Er zijn binnen het klantmanagement van de Aanpak 45+ gedurende het experiment weinig veranderingen geweest. Eén klantmanager is gestopt en een nieuwe is aangenomen; een aantal klanten heeft dus tijdens het traject een nieuwe klantmanager gekregen. Grotere veranderingen vonden plaats elders in de organisatie, vooral rondom het accountmanagement. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 5.



# Instrumenten in de praktijk

# 4

## 4 Instrumenten in de praktijk

### 4.1 Inleiding

De klantmanagers zetten regelmatig een instrument in om klanten te ondersteunen arbeidsfit te worden. Twee instrumenten zijn expliciet voor 45-plussers: het maatwerkbudget en de trainingen Focus op werk/Succesvol naar werk. Terugkijkend zijn er daarnaast twee instrumenten regelmatig ingezet die binnen het reguliere aanbod vallen: Flexensie en werkervaringsplekken (Talent@Work). We bespreken in dit hoofdstuk de praktijk van deze vier instrumenten. Omdat de laatste twee instrumenten pas achteraf belangrijk bleken, zijn daar vooraf niet de (verwachte) werkzame mechanismen van in kaart gebracht. In plaats daarvan geven we voor deze instrumenten eerst een korte beschrijving van het instrument.

### 4.2 Maatwerkbudget

*In deelrapport 1 werd het instrument als volgt omschreven:*

Het maatwerkbudget voorziet in een bedrag van maximaal 2500 euro per persoon, dat ingezet kan worden om uiteenlopende belemmeringen weg te nemen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een opleiding of (taal)cursus. Maar het is ook mogelijk dat er hulp of materialen worden ingekocht om psychische of lichamelijke problemen aan te pakken. Of dat reiskosten naar sollicitatiegesprekken worden vergoed of een hulpmiddel wordt aangeschaft dat iemand nodig gaat hebben in zijn of haar beoogde functie. Doordat het breed inzetbaar is en niet alleen voor bijvoorbeeld een cursus, kan het gericht worden ingezet voor de specifieke belemmeringen van een individu.

Het maatwerkbudget is tijdens het experiment voor 21 klanten aangevraagd. Het ging hierbij het vaakst om het vergoeden van opleidingen of cursussen. In totaal gaat het om ongeveer een bedrag van 30.000 euro dat is ingezet. Gemiddeld kostte inzet van het maatwerkbudget dus ongeveer 1430 euro.

De klantmanagers vertellen dat het prettig is om het budget 'achter de hand te hebben', voornamelijk omdat het zo breed ingezet kan worden. Er zijn vooraf geen directe voorwaarden voor het aanvragen van het budget, behalve dat het in

brede zin moet bijdragen aan een verhoogde kans op werk. Daardoor was het bijvoorbeeld ook mogelijk om een speciaal re-integratietraject met fysiotherapie in te zetten en de opleidingskosten over te nemen van een klant die voorafgaand aan het traject zelf al met een opleiding was begonnen. Klantmanagers noemen het budget 'breed, pragmatisch en snel in te zetten'. Dat het snel in te zetten is, zorgt ervoor dat klanten kosten niet eerst zelf hoeven voor te schieten.

Het meest is het maatwerk ingezet voor opleidingen en cursussen. Wanneer een klant graag een opleiding of cursus wilde volgen, vroegen klantmanagers de klanten om een opleidingsplan op te stellen. Uit

"Ja, ik ben blij dat het maatwerkbudget ingezet kan worden. Bijvoorbeeld een opleiding in de zorg zet iemand terug in de markt. En fysiotherapie voor lichamelijke problemen, want dat zit niet in basispakket. Normaal kan je niet met medische zorg helpen."

- Klantmanager Aanpak 45+

"We hebben veel geld gereserveerd voor het maatwerkbudget; daar is niet zo veel van uitgegeven. Dat komt omdat de mensen die we spreken ver van de arbeidsmarkt af staan. Ik heb meerdere malen benadrukt dat klantmanagers dat echt mogen gebruiken. Maar er zijn vaak veel problemen, waardoor inzet van een opleiding niet per se gaat helpen. (...) Andere zaken kunnen vaak ook uit een ander budget. Een bril moet bijvoorbeeld uit de bijzondere bijstand."

- Projectleider Aanpak 45+

dat opleidingsplan moest dan ook blijken waarom de betreffende opleiding of cursus een hogere kans op werk zou geven.

Het blijkt dat echter niet alle opleidingen of andere vergoedingen uit het maatwerkbudget zijn betaald. Opleidingen zijn voor een deel ook betaald met scholingsvouchers en andere kosten (bijvoorbeeld een

reiskostenvergoeding, boeken of een laptop) zijn ook betaald vanuit ‘vergoeding werkdeel’. Beide instrumenten zijn ook beschikbaar voor de reguliere klanten. Er zijn geen aantallen bekend in welke mate de klanten uit de experimentgroep aanspraak hebben gemaakt op een scholingsvoucher of een vergoeding werkdeel.

### 4.3 Focus op werk/Succesvol naar werk

Er worden voor de doelgroep van de Aanpak 45+ twee trainingen aangeboden. Succesvol naar werk is een cursus die gegeven wordt door het UWV en betreft tien weken lang één dagdeel per week. Focus op werk wordt door de gemeente gegeven en is intensiever, met zeven weken lang twee of drie dagdelen per week. De beide cursussen behandelen dezelfde thema’s, maar Focus op werk heeft wat meer tijd per thema. Allebei de cursussen krijgen wekelijks bezoek van accountmanagers. Succesvol naar werk richt zich specifiek op 45-plussers, terwijl Focus op werk geen leeftijdsdrempel hanteert voor deelname. In deze paragraaf wordt gesproken over Focus op werk, maar de in deze paragraaf vermelde ervaringen zijn ook op Succesvol naar werk van toepassing.

#### *In deelrapport 1 werd het instrument als volgt omschreven:*

Voorwaarde voor deelname aan de training is dat de deelnemers ‘arbeidsfit’ zijn; oftewel, dat ze niet te veel (bijkomende) problemen hebben om aan het werk te gaan.

De training probeert ten eerste het onbewust bekwaam zijn te veranderen in bewust bekwaam zijn. Dit doen ze door met de groep in gesprek te gaan en vragen te stellen over hun beperkende overtuigingen. In de trainingen ligt de focus op de kwaliteiten en mogelijkheden die iemand heeft. Ze proberen het juist zo weinig mogelijk te hebben over de belemmeringen waarmee mensen wellicht te maken hebben. Wanneer mensen beginnen uit te stromen naar werk laat dat zien aan de rest van de groep dat het mogelijk is om weer aan het werk te komen. Dit geeft veel motivatie om ook zelf serieus op zoek te gaan naar werk.

Een tweede aspect van de cursus is het gevoel van ‘samen zijn’ dat de groepsbijeenkomsten creëren. Mensen ondersteunen en stimuleren elkaar, bijvoorbeeld door vacatures voor elkaar mee te nemen.

Een derde aspect ligt in praktische kennis over de arbeidsmarkt en sollicitatievaardigheden. Tijdens de training worden mensen voorbereid op het schrijven van brieven en het voeren van sollicitatiegesprekken.

Ten slotte sluiten eenmaal per week de accountmanagers aan bij de training. Ze nemen mogelijk interessante vacatures mee waar de groepsleden op kunnen reageren. Een minstens even belangrijk doel van het aansluiten is dat de accountmanagers de werklozen leren kennen. Ze weten daardoor goed welke mogelijkheden iemand heeft en wat voor werk en werkgever geschikt zouden zijn. Daardoor kunnen de accountmanagers hen heel gericht voorstellen bij werkgevers. Dat er accountmanagers betrokken zijn, betekent ook dat veel van de mensen die de training volgen al tijdens de training de mogelijkheid krijgen om hun geoefende vaardigheden in de praktijk te brengen en, wanneer het gesprek niet leidde tot een baan, direct feedback te ontvangen en de eventuele ontbrekende vaardigheden verder te trainen.

De toevoeging van accountmanagers aan de training maakt, volgens de trainers, het grote verschil in deze aanpak ten opzichte van andere trainingen. Ook is de training intensief, zo’n zes tot negen uur per week voor drie maanden, waardoor er veel tijd is om te oefenen.

### Terugkijken op het experiment: hoe verliep Focus op werk in de praktijk?

De klantmanagers en trainers van Focus op werk zijn over het algemeen positief over de training, al verschilt het per klantmanager in hoeverre ze (regelmatig) klanten doorstuurden naar de training.

Klantmanagers sturen om verschillende redenen klanten door naar de training. Voor een deel van de klanten is het belangrijkste doel van de training: oriënteren op werk en ontdekken welk werk ze willen en kunnen doen. Deze klanten zijn lang niet altijd al 'arbeidsfit', en directe uitstroom tijdens de training is dan ook niet het belangrijkste doel. Een andere groep is juist wel redelijk 'arbeidsfit' en bij hen gaat de training voornamelijk om het opdoen van sollicitatievaardigheden en de aanwezigheid van accountmanagers die gericht op zoek gaan naar geschikt werk. Een meer pragmatische reden om klanten naar de cursus te sturen, kan het voorkomen van ongemeld werk naast de bijstand zijn. Doordat klanten bij Focus op werk drie dagdelen per week aanwezig moeten zijn, is er minder ruimte om te werken zonder dat de gemeente daarvan op de hoogte is. Een laatste reden die klantmanagers genoemd hebben is extra ondersteuning voor mensen die digitaal weinig vaardig zijn. Op de training is veel tijd om klanten te helpen die bijvoorbeeld moeite hebben met het schrijven van een sollicitatiebrief op de computer of het inschrijven op vacaturesites.

---

"Focus op werk vind ik ook waardevol. Door de samenkost van het frequente oproepen, het aanbieden van vacatures en de training stromen veel mensen uit. Veel moeten geholpen worden met solliciteren, omdat ze niet digitaal vaardig zijn. Ik zou het nog mooier vinden als je een aparte training opzet voor deze klanten waarbij je breder kijkt dan werk. De training mag nog meer worden gericht op empowerment."

- Klantmanager Aanpak 45+

---



---

"Ik heb niet echt mensen op de training gezet. Ik denk dat ik het zelf wel in huis heb. Soms kan het waardevol zijn, omdat ze in een groepsproces terecht komen."

-Klantmanager Aanpak 45+

---

De focus in de training op oriëntatie op werk en voorbereiding op sollicitaties overlapt in principe met dat wat de klantmanagers een-op-een doen in hun gesprekken met klanten. De meerwaarde die de klantmanagers vooral zien in de training is het groepsproces en de intensiviteit van de training. Klantmanagers vertel-

len dat klanten elkaar in de groep versterken en elkaar het gevoel geven niet alleen te staan in hun situatie. Dit kan motiverend werken. De intensiteit van de training (Focus op werk is twee of drie dagdelen per week; Succesvol naar werk één dagdeel per week) houdt de klanten scherp en zorgt dat er vaart komt in hun leer- en sollicitatieproces.

Zo lang de training loopt (7 of 10 weken) is er over het algemeen weinig contact tussen de klant en de klantmanager of tussen de trainers en de klantmanager. Wel kan de klantmanager zien wat de trainer invult in het dossier van de klant. Als een klant aan het einde van de training niet is uitgestroomd naar werk vindt er een terugkoppeling plaats van de trainer naar de klantmanager. De trainer noemt dan welke competenties bijvoorbeeld nog aandacht verdienen of wat er uit de oriëntatie voortgekomen is.

De trainer geeft aan dat het niet zo is dat klanten vanuit de Aanpak 45+ door de gesprekken met hun klantmanager al beter weten wat ze willen of hoe ze moeten solliciteren. Daarvoor worden de klanten juist naar de training gestuurd en dat is dan niet al (uitgebreid) met de klantmanager gesproken.

### 4.4 Talent@Work

Het instrument Talent@Work blijkt in de Aanpak 45+ regelmatig te zijn ingezet om klanten recente werkervaring te laten opdoen. Het instrument is onderdeel van het reguliere aanbod dat de gemeente heeft voor re-integratie en voorafgaand aan het experiment was het niet voorzien dat dit relatief veel ingezet zou worden. Het is daarom ook niet meegenomen in de beschrijving van de beleidstheorie.

### Beschrijving instrument

Talent@Work is een instrument waarbij een klant voor drie tot zes maanden aan de slag gaat op een werkervaringsplek, met behoud van uitkering. Bij voorkeur wordt een plek gezocht in de sector of functie waar de klant na afloop een betaalde baan wil gaan zoeken. Af en toe is dat minder belangrijk en is het doel van de werkervaringsplek vooral werkritme en algemene werkervaring opdoen.

---

“Zonder dat de druk heel hoog is, kunnen ze bij ons beginnen. De doelgroep 45+ heeft wat meer ‘ik ben te oud, ik zit al zo lang thuis.’ Een werkplek geeft zelfvertrouwen, waardoor ze weer gaan solliciteren.”

- Begeleider Talent@Work

---

Een klant wordt begeleid door iemand vanuit Talent@Work. De begeleider sluit het contract met de werkgever en maakt afspraken over de taken die de klant gaat uitvoeren. Vervolgens heeft de begeleider gedurende de looptijd zowel met de klant als met de werkgever contact. Wanneer de klant ongeveer op de helft van de looptijd is, ondersteunt de begeleider de klant ook in de zoektocht naar een betaalde baan.

### Terugkijken op het experiment: hoe verliep Talent@Work in de praktijk

Het belangrijkste doel van het Talent@Work-instrument is het opdoen van recente en vaak relevante werkervaring voor op het cv. Maar dat is meestal niet het enige doel dat beoogd wordt. Andere doelen kunnen zijn:

- kennismaken met een nieuwe branche;
- laagdrempelig ervaring opdoen in een nieuwe branche/functie;
- activering na lang geen werk te hebben gehad;
- zelfvertrouwen vergroten;
- werkritme opbouwen;
- werknemersvaardigheden oefenen.

Welke doelen in een individueel geval beoogd worden, bespreken de klant en begeleider aan de start. De doelen kunnen van invloed zijn op de plek die gekozen wordt en op de afspraken die met de werkgever worden gemaakt. Het werk dat de klant gaat doen, moet een duidelijke meerwaarde hebben voor de klant en bijdragen aan de gekozen doelen. De begeleider vertelt dat ze er goed op let dat werkgevers de klant niet alleen inzetten als gratis werkkracht, maar ook ontwikkelruimte bieden. De doelen en de wijze waarop die bereikt moeten worden, worden bij aanvang vastgelegd in een plan. In sommige gevallen wordt het plan pas na enkele weken gemaakt; zodat een klant eerst even kan wennen aan het werken en kan nadenken over de doelen die hij/zij wil bereiken.

Wanneer een klant lang niet gewerkt heeft, wordt er vaak eerst opgebouwd in uren. Dan start de klant bijvoorbeeld met halve dagen; werkt de tweede week zes uur per dag en de derde week acht uur. Tijdens de werkervaringsplek spreekt de begeleider de klant ongeveer eens per drie of vier weken. Het verschilt per keer en situatie of de begeleider alleen met de klant of ook met de werkgever spreekt. De klantmanagers doen tijdens de werkervaringsplek een stapje terug en bieden niet ook nog begeleiding naast de begeleider vanuit Talent@Work. De begeleider bespreekt wel met de klantmanager als zich problemen voordoen. Daarnaast rapporteert de begeleider in hetzelfde systeem als de klantmanager, en kan de klantmanager dus ook daar zelf de stand van zaken in de gaten houden.

In principe worden alleen klanten doorge-  
stuurd naar Talent@Work waarvan ver-  
wacht wordt dat ze na de werkervarings-  
plek voldoende ‘arbeidsfit’ zijn om te  
gaan zoeken naar een betaalde baan.  
Daarom wordt al tijdens de werkerva-  
ringsplek (vanaf ongeveer halverwege)  
gezocht naar betaald werk. Mocht dat ge-  
vonden worden voordat de werkerva-  
ringsplek officieel is afgelopen, dan stopt  
de werkervaringsplek: betaald werk heeft  
altijd voorrang. Wel geldt dat er niet ge-  
solliciteerd hoeft te worden op alle ba-  
nen, maar er gericht gezocht kan worden naar bepaalde functies of binnen een bepaalde branche (vaak  
aansluitend bij de werkervaringsplek). De begeleider vanuit Talent@Work ondersteunt in de zoektocht  
naar een betaalde baan. De begeleider spreekt daarvoor tijdens de werkervaringsplek regelmatig met  
de klant af, zodat ze samen kunnen gaan zoeken. Een werkervaringsplek is bij voorkeur drie dagen per  
week, zodat er twee dagen over blijven voor het solliciteren. Omdat de begeleiders ook de werkerva-  
ringsplekken zoeken, hebben ze veel contact met werkgevers. Dat netwerk zetten ze ook in om een be-  
taalde baan te vinden. De begeleider kan de klant ook aanmelden bij Baangericht (zie hiervoor het vol-  
gende hoofdstuk over het accountmanagement).

---

“Je moet ook skills hebben om de doelgroep te kunnen  
aanprijzen bij de werkgevers. Je moet ze duidelijk maken  
dat een 45-plusser bijvoorbeeld meer tijd heeft. Het gaat  
om bewustwording: die klanten zijn er ook nog. Je bent  
niet oud en afgeschreven als je vijfenveertigplus bent. Je  
kan juist toewijding geven aan je werk. Zo zijn er andere  
dingen waarmee je ze warm maken: subsidies voor vijf-  
tigplussers. Je moet weten wat er aangeboden wordt.”  
- Begeleider Talent@Work

---

## 4.5 Flextensie

Net als Talent@Work is Flextensie een instrument uit het reguliere aanbod van de gemeente Almere en  
is het een aantal keer ingezet voor de klanten van de Aanpak 45+. In deze paragraaf geven we een be-  
schrijving van het instrument en laten we zien hoe dit voor de klanten uit Aanpak 45+ is gebruikt.

### Beschrijving instrument

Wanneer klanten via Flextensie aan de slag gaan, worden ze drie tot zes maanden geplaatst op een  
werkervaringsplek bij een werkgever. Hier gaan ze twee of drie dagen per week aan de slag met behoud  
van uitkering. Daarnaast ontvangen ze aan het einde van de Flextensie twee euro per gewerkt uur bo-  
venop hun uitkering. Dit wordt vervolgens niet op de uitkering in mindering gebracht.

Tijdens Flextensie krijgen klanten een begeleider. De begeleider zoekt de werkplek, maakt afspraken  
met de werkgever en houdt gedurende Flextensie een vinger aan de pols. De begeleiding is niet inten-  
sief, maar kan intensiever worden wanneer zich problemen voordoen.

Gedurende het Flextensietraject houden de klantmanagers zich op de achtergrond. Ze worden geïnfor-  
meerd en eventueel betrokken als er problemen zijn. Daarnaast kunnen klantmanagers in het systeem  
zien welke notities de begeleider vanuit Flextensie heeft gemaakt.

De begeleiding vanuit Flextensie kijkt ook uit naar een betaalde baan wanneer een deelnemer aan het  
einde toe is aan betaald werk. Er is in principe geen mogelijkheid om de Flextensieplek om te zetten in  
een betaalde plek.



## Terugkijken op het experiment: hoe verliep Flextensie in de praktijk?

---

“Ik heb veel aan Flextensie gehad, omdat het laagdrempelig is. Er wordt niet te veel van klanten verwacht als ze instappen. Mensen kunnen vertrouwen opdoen en groeien, waardoor de stap naar betaald werk mogelijk is. In het begin zijn mensen vaak wel kritisch; maar als je uitlegt dat je op je cv weer 2019 kan zetten, dan snappen klanten dat wel. ‘Je wordt er niet rijk van’, zeg ik altijd eerlijk, ‘maar je maakt veel meer kans’. En ze ontdekken weer hoe leuk werken kan zijn.”

-Klantmanager Aanpak 45+

---

Flextensie gaat om het opdoen van recente werkervaring. De inhoud van het werk (de sector of taken) hoeft niet direct relevant te zijn voor de klant. Er wordt bijvoorbeeld niet gezocht naar een plek die aansluit bij een interessegebied van de klant. De belangrijkste doelen van Flextensie zijn het opdoen van vertrouwen, wennen aan werken en ervaren dat werken leuk is. De werkervaringsplekken van Flextensie moeten dan ook vooral laagdrempelig zijn.

Wanneer een klant bezig is met Flextensie is er weinig contact met de klantmanager. Klantmanagers vinden het voldoende wanneer klanten zich richten op het werken en daarbij begeleid worden vanuit Flextensie. Een klant komt bij de klantmanager dan op ‘monitoren’ te staan en de klantmanager neemt alleen contact op wanneer er signalen binnenkomen dat er problemen zijn.

---

“Als de klant lekker bezig was, kon de klantmanager zich focussen op andere klanten. En wij ook. Als we niet hoorden dat het niet goed ging en de klant en de werkgever waren tevreden, dan was het prima.”

- Begeleider Flextensie

---

De begeleiders van Flextensie plaatsen de klanten op geschikte plekken. Om voldoende goede plekken te vinden, zouden accountmanagers van de gemeente ook moeten zoeken naar werkgevers die een Flextensie-plaats willen bieden. Volgens de begeleiders van Flextensie was het echter lastig om accountmanagers te bewegen Flextensie-werkplaatsen te zoeken. In de praktijk waren er eigenlijk maar twee accountmanagers die zich daar actief mee bezighielden. Beiden werken vanaf januari 2019 niet meer bij de gemeente Almere.

# Accountmanage- ment in de praktijk

# 5

## 5 Accountmanagement in de praktijk

### In deelrapport 1 werd het instrument accountmanagement als volgt omschreven:

Accountmanagers bouwen langdurige relaties op met werkgevers. Hierdoor weten de accountmanagers wat werkgevers zoeken én kunnen ze over de vraag van de werkgever in gesprek gaan. Zo kunnen ze werkgevers wijzen op de voordelen van (een specifieke) oudere werkloze(n). Daarnaast stellen zij oudere werklozen voor aan werkgevers. De voorgestelde kandidaten worden, via de klantmanager, ingelicht over de werkgever en krijgen mogelijk enkele tips voor het sollicitatiegesprek. Wanneer een klant binnen de eigen sector of functie niet meer aan de slag komt, bijvoorbeeld omdat het een krimpende sector is, dan kan de accountmanager ook meedenken over een andere sector of functie. Hiervoor kijken ze breed naar de competenties (bijvoorbeeld talenkennis, vroegere werkervaring en hobby's). Eventueel vragen ze de klantmanager om een scholingsbudget in te zetten. Dit vergroot de kans dat iemand succesvol voorgedragen wordt. Wanneer werkgevers twijfelen of een kandidaat geschikt is, kunnen accountmanagers een proefplaatsing voorstellen. Dan werkt de werknemer twee maanden op proef en besluit de werkgever daarna of de kandidaat een contract krijgt aangeboden.

### Grote veranderingen tijdens de looptijd van het experiment

Tijdens het experiment is er een grote verandering doorgevoerd rondom het accountmanagement bij de gemeente Almere. De gemeente is gestart met Baangericht: een samenwerking van de gemeente en Randstad. Bij de start werkten er drie gemeentelijke accountmanagers en drie accountmanagers vanuit Randstad samen in Baangericht als accountadviseurs. In de loop van het experiment zijn er steeds meer accountmanagers van de gemeente gestart als accountadviseur bij Baangericht.

De overstap van accountmanagers naar Baangericht valt samen met een nieuwe wijze van werken binnen de afdelingen Werk en Zorg bij de gemeente Almere. In plaats van het oude onderscheid tussen klantmanagers, accountmanagers en medewerkers van Team Zorg zijn er nieuwe teams gekomen. Wanneer een klant bij de gemeente een bijstandsuitkering aanvraagt, komt deze eerst bij het team 'diagnose' terecht, waar wordt gekeken in hoeverre iemand (op termijn) aan het werk kan. Afhankelijk van de inschatting van Diagnose komt een klant vervolgens bij Baangericht (voor bemiddeling naar werk) of bij team 'verrijking' (voor voorbereidende instrumenten) terecht.

De accountadviseurs bij Baangericht zijn, volgens (voormalig) accountmanagers, meer gericht op het zoeken naar plekken voor de kandidaten dan de accountmanagers die volgens de oude wijze werkten. Accountmanagers hadden namelijk geen eigen caseload van klanten, maar alleen werkgeverscontacten (vaak in een specifieke branche). De accountadviseurs van Baangericht hebben zowel een caseload van klanten als werkgeverscontacten.

Of deze verandering van accountmanagement naar Baangericht positief is, wordt verschillend ingeschat door betrokkenen. Enerzijds noemen respondenten dat accountadviseurs door hun caseload beter kijken naar de wensen van een klant, in plaats van een geschikte klant zoeken bij een vacature die ze hebben. Met andere woorden meer aanbodgericht dan vraaggericht. Anderzijds melden respondenten dat de accountadviseurs beoordeeld worden op het aantal plaatsingen dat ze bewerkstelligen, en daardoor zich meer focussen op makkelijk te bemiddelen klanten.

### Inzet voor 45+

De meeste accountmanagers waren niet direct betrokken bij de Aanpak 45+. Bij de start van het experiment was één accountmanager projectleider van de Aanpak45+, en dus goed op de hoogte van de Aanpak. Deze accountmanager bezocht bovendien wekelijks de trainingen Focus op werk en Succesvol naar werk. Enkele maanden na de start van het experiment is deze accountmanager naar een andere afdeling van de gemeente gegaan en is het projectleiderschap overgenomen door een coördinator van team Werk. Een andere accountmanager nam de bezoeken aan de trainingen Focus op werk en Succesvol naar werk over, en was vanaf dat moment de enige accountmanager die op enige wijze direct betrokken was bij het experiment.

---

“Ik heb meer uren gekregen voor het bemiddelen van 45-plussers. Ik ga ook naar de trainingen. Iedereen bemiddelt wel 45-plussers. Het is geen eis, maar een vanzelfsprekendheid.”

- Accountmanager

---

Het is lastig in te schatten in welke mate de accountmanagers en accountadviseurs van Baangericht zich specifiek voor de klanten van de Aanpak 45+ hebben ingezet. Accountmanagers hebben bij verschillende gesprekken over Aanpak 45+ benadrukt dat zij geen doelgroepenbeleid hadden (zie deelrapport 2). Ze stelden dus niet standaard of nadrukkelijk klanten uit

de Aanpak voor, maar alleen daar waar zij de kandidaat goed vonden passen bij de vacature en werkgever. Er werd niet gestuurd op het specifiek uitplaatsen van 45-plussers en het aanvankelijke idee om minimaal één 45-plusser voor te stellen bij elke vacature is niet van de grond gekomen. Wel zijn er individuele accountmanagers of -adviseurs die vertellen regelmatig 45-plussers voor te stellen of waarvan de klantmanagers aangeven dat zij dat doen. Uit de interviews met klantmanagers, de begeleider vanuit Flexensie en (voormalig) accountmanagers valt op te maken dat er een paar accountmanagers vrij actief waren in voorstellen en uitplaatsen van ouderen, terwijl de rest van de accountmanagers er minder aandacht aan besteedden. Ook vertellen klantmanagers dat, in hun ervaring, hoe moeilijker de klanten te plaatsen waren, hoe moeilijker het werd om de accountmanagers te bewegen naar plekken op zoek te gaan. Klantmanagers hadden soms het gevoel te moeten ‘lobbyen’ bij de accountmanagers en -adviseurs voor hun klanten. Of dat ze met hun klant naar een specifieke accountmanager of -adviseur gingen, omdat ze wisten dat die het meest bereid zou zijn moeite te doen.

---

“We hebben nu een aantal accountmanagers die veel voor onze doelgroep doen. Niet iedereen heeft feeling met de groep. Het ligt aan inlevingsvermogen en soms ook leeftijd. (...) Soms ga ik de discussie aan om een collega ervan te overtuigen dat een klant kan werken en een kans moet krijgen.”

- Klantmanager Aanpak 45+

---

# Casussen

# 6

## 6 Casussen

Tijdens de looptijd van het experiment hebben we acht klanten en hun klantmanagers (apart van elkaar) geïnterviewd. Het doel van de interviews was om meer zicht te krijgen op de klanten en de wijze waarop de Aanpak 45+ in de praktijk ingezet wordt. De casussen zijn in deelrapport 2 al gebruikt bij de beschrijving van de Aanpak. In dit rapport presenteren we de acht afzonderlijke casussen. We hebben twee casussen helemaal uitgewerkt en geven een kort overzicht van de overige zes casussen. De twee uitgewerkte casussen zijn gekozen omdat ze in het bijzonder een goed inzicht bieden in de Aanpak. Er is bewust gekozen om één casus te nemen van iemand die betaald werk heeft gevonden en één casus van een klant die (nog) geen betaald werk heeft.

### Klant 1

**Vrouw**

**61 jaar**

**Nederlandse achtergrond**

**7 jaar werkloos voor oproep Aanpak 45+**

**8 maanden in de Aanpak 45+**

Ze omschrijft zichzelf als een ' bezig bijtje '. Ze begon met werken toen ze vijftien was en bleef dat doen tot ze enkele jaren geleden werkloos raakte. De laatste 24 jaar daarvoor werkte ze in een zeer specifiek beroep dat wegens digitalisering ophield te bestaan. Meegaan met de digitalisering was geen optie, daarvoor waren de werkzaamheden te radicaal veranderd. Na een tijd in de WW, ontvangt ze inmiddels een participatiewet-uitkering. Daarnaast doet ze één dag in de week vrijwilligerswerk.

Ze werd opgeroepen door de gemeente om een training te volgen. Het lijkt te zijn gegaan om Succesvol naar werk of om Focus op werk. Door persoonlijke omstandigheden viel ze daar halverwege uit. Ze geeft aan dat ze dat eigenlijk niet zo erg vond, want ze vond de training niet nuttig. Ze noemt dat er bijvoorbeeld veel aandacht was voor de vormgeving van het cv, met steeds wisselend commentaar over hoe het anders moest. Bovendien vond ze de organisatie ' een rommeltje '.

Ongeveer drie maanden na uitval uit de training is ze door de gemeente opgeroepen voor de Aanpak 45+. De gesprekken met de klantmanager ervaarde ze als positief: *"Hij is een goede voor de gemeente. Ook geïnteresseerd in hoe het met je gaat."* Bij haar klantmanager gaf ze aan dat ze liever laat zien hoe hard ze kan werken, dan dat ze zich ' naar binnen moet praten ' bij bedrijven. Daarover zegt ze: *"Je moest bedrijven bellen of binnenstappen. Je hebt dat nooit geleerd. Als je al 55 bent en je hebt je hele leven gewerkt. Dan doe je dat niet zo gauw."* Daarom stond haar het idee van Flexensie wel aan. Tijdens de Flexensie voerde ze geen gesprekken met haar klantmanager, dat vond ze heel prettig. Ze had weinig behoefte aan praten over solliciteren. De werkzaamheden waren fysiek best zwaar, maar ze vond het leuk om te doen. Wat wel vervelend was, was dat zij maar een beloning van 2 euro per uur kregen, terwijl er WW'ers waren die 10 euro per uur ontvingen, naast hun uitkering. De klantmanager noemt: *"Uit de Flexensie bleek dat ze klaar was om te gaan werken. Dat merkte je ook aan dat ze het leuk vond. Dus vanuit daar gingen we verder zoeken."* Daarnaast geeft hij aan dat door Flexensie de presentatie van de klant beter werd, omdat ze weer ging geloven in haar mogelijkheden.

Na zes maanden Flexensie, heeft ze inmiddels een baan gevonden. Haar cv werd naar de werkgever doorgestuurd door een begeleider van Flexensie vanuit de gemeente. Ze werd uitgenodigd voor een informatiemiddag waar ze ook meteen een gesprek kreeg: *"Het gesprek was heel kort. Ik moest over mijn hobby's vertellen, dat vond die man geweldig. Hij wist al genoeg, zei hij. Ik zou op woensdag een week later gebeld worden. Om 9.10 werd ik al gebeld dat ik was aangenomen."* Op vraag waarom ze denkt dat ze de baan kreeg, antwoordde ze: *"Door mijn ervaring in het vrijwilligerswerk. En het is een Amerikaans bedrijf, dus ik was netjes in het zwart gegaan. Hoe je eruitziet, scheelt ook."*

Het zijn nog te weinig uren om de uitkering te stoppen, maar ze heeft goede hoop haar uren op termijn te kunnen uitbreiden. Het eerste halfjaar mag ze twintig procent van wat ze verdient houden, bovenop de uitkering. Na een halfjaar wordt haar hele inkomen op de uitkering in mindering gebracht. Sinds ze werk heeft, heeft ze van de gemeente niets meer gehoord. Ze gaat ervan uit niet meer verplicht te hoeven solliciteren. De klantmanager geeft aan het even te willen aanzien, en in elk geval niet meteen met

verdere verplichtingen te komen: *“We blijven mensen niet pushen. Het is mooi als de uitkering niet nodig is, maar meestal is het allang mooi als er deeltijdwerk is.”*

## **Klant 2**

**Vrouw**

**50 jaar**

**Surinaamse achtergrond**

**3 jaar werkloos voor oproep Aanpak 45+**

**Negen maanden in de Aanpak 45+**

Ze is gestart als pedagogisch werker begin jaren negentig. Dat werk deed ze eerst in Suriname en vanaf het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw in Nederland. Later is ze administratief werk gaan doen. Tussen 2008 en 2015 werkte ze af en aan op tijdelijke contracten, maar vanaf 2015 lukte het helemaal niet meer om werk te vinden. Ze zou nu graag opnieuw als administratief medewerker aan de slag gaan.

Ze was, voordat ze opgeroepen werd, gestart met een zelfstudie op administratief gebied. Daar was ze ongeveer drie maanden mee bezig toen ze door de gemeente werd opgeroepen voor de Aanpak 45+. Op het moment van spreken is ze negen maanden in begeleiding. Tot ze werd opgeroepen solliciteerde ze niet meer.

Toen ze de brief van de gemeente kreeg waarin ze voor het eerste gesprek werd opgeroepen, ging ze ervan uit dat ze weer moest gaan solliciteren. Het eerste gesprek verliep goed, vertelt ze, en eindigde met het besluit een belastbaarheidsonderzoek te laten uitvoeren. Ongeveer twee maanden later was de conclusie daarvan bekend en sprak ze haar klantmanager opnieuw.

Ze geeft aan het niet volledig eens te zijn met de conclusies. Uit het rapport kwam naar voren dat er met enkele klachten die zij als belemmerend voor werk ervaarde, geen rekening gehouden hoefde te worden bij de acceptatie van werk. De klant vertelt ook dat de klantmanager haar graag naar een cursus wilde hebben, waar ze zou leren haar cv op te stellen. Uit het gesprek met de (huidige) klantmanager blijkt dat de klant ook daadwerkelijk was opgegeven voor het instrument Focus op werk, maar daar vrijwel geen enkele keer aanwezig is geweest. Volgens de klantmanager kon ze de opleiding blijven volgen zolang het goed ging.

Ze vond de begeleiding niet prettig verlopen. Ze zegt daarover: *“De begeleiding verliep niet goed. Er was geen klik tussen mij en hem [klantmanager]. Ik voelde me niet op mijn plek. (...) Ik had een hersenschudding. Ik werd steeds opgeroepen, maar ik voelde me niet goed. Dat gaf ik door, maar ik werd opgedragen om toch te komen. Ik voelde me daardoor opgejaagd.”* Ze vroeg bij de gemeente om een andere klantmanager, maar dat bleek niet mogelijk. Maar na een maand bleek ze toch een andere klantmanager toegewezen te hebben gekregen.

De nieuwe begeleiding ervaart ze als goed. Ze heeft nu het idee dat er samen wordt besloten om een bepaalde stap te nemen. Ze vond het eerste gesprek wel spannend, maar zegt het prettig te hebben gevonden dat de klantmanager zei niet af te gaan op eerdere rapportages, maar haar zelf wilde leren kennen. De klantmanager noemt dat hij de klant bewust niet opnieuw naar Focus op werk stuurde, maar er voor koos de begeleiding in eigen hand te houden. Omdat het al eens niet was gelukt, en ook omdat de klantmanager de klant ‘niet iemand vond om in de groep te gooien’. Dan weet je als klantmanager ook niet goed wat iemand oppikt van de training.

Ze spreekt haar klantmanager elke twee weken. Tijdens de gesprekken krijgt de klant tips over het solliciteren, bespreken ze de voortgang van de opleiding en oefenen ze gesprekken. Ze vindt de gesprekken met haar klantmanager nuttig: *“Het is 1-op-1 begeleiding met hem. Dat is beter. En hij schroomt niet om wat te zeggen als ik iets fout gedaan heb. Dan krijg ik tips hoe ik moet solliciteren en mezelf presenteren. Dat is heel nuttig. Als je lang niet gesolliciteerd hebt en niet naar sollicitatiegesprekken bent geweest, dan vergeet je bepaalde dingen.”* Ze durft open te zijn in de gesprekken, ook al kan de klantmanager

soms streng zijn: *“Hij mag me controleren. Ik zie dat niet als een daad van vijandschap. Als ik een afspraak heb, gaat hij niet achter me aan of vraagt hij steeds of ik dingen gedaan heb. Ik probeer mijn afspraken na te komen, soms loopt het stroef, dan bespreken we dat.”* Volgens de klantmanager werpen de gesprekken vruchten af. Hij ziet dat de klant steeds meer klaar is om te gaan solliciteren. Een belangrijk ontwikkelpunt waar nog aan gewerkt wordt, is het actie ondernemen op eigen initiatief. Behalve de tweewekelijkse afspraak op het gemeentehuis, is de klantmanager ook goed per mail te bereiken. Via de mail stuurt de klant bijvoorbeeld sollicitatiebrieven door (om van feedback te voorzien) en ze houdt de klantmanager op de hoogte van haar vorderingen met de thuisstudie. Ze krijgt meestal dezelfde dag nog een reactie.

Ze hebben vanaf de start van de begeleiding afspraken gemaakt en deze zijn op papier gezet. De belangrijkste afspraken zijn: twee keer per week solliciteren en het laten weten als een afspraak niet gehaald kan worden. Ze vindt de afspraak om twee keer te solliciteren prettig. Dat geeft haar de mogelijkheid specifiek te schrijven op vacatures voor een administratieve functie: *“Ik heb een aantal keer nee gezegd tegen een vacature. Dan zoeken we verder. Daar doet hij niet moeilijk over.”* Volgens de klantmanager scheppen de afspraken duidelijkheid over wat er van de klant verwacht wordt, en draagt dat eraan bij dat de begeleiding goed verloopt.

Naast de begeleiding is de klant nog bezig met de eerder gestarte zelfstudie. De financiering daarvan is overgenomen door de gemeente. De eerste zes maanden had de klant zelf betaald, maar de volgende betaling bleek lastig. Het maatwerkbudget is gebruikt om voor de resterende maanden te betalen. Daarvoor was het wel nodig dat de klant een goed plan maakte waarin stond hoe en wanneer ze de studie zou afronden. Vervolgens houdt ze haar klantmanager regelmatig op de hoogte van de voortgang van de studie.

De klantmanager vertelt dat de volgende stap een werkervaringsplek via Talent@Work wordt. Daar staat ze op het moment van schrijven aangemeld en wordt gezocht naar een passende plek. Het is niet makkelijk om een plek te vinden met een administratief karakter.

De klant heeft er vertrouwen in dat ze op termijn een baan gaat vinden. Door haar opleiding heeft ze meer kennis op administratief gebied. En de begeleiding helpt haar ook. Het liefst zou ze de begeleiding nog even houden wanneer ze werk gevonden heeft, om vragen te kunnen stellen over hoe ze sommige dingen het beste kan aanpakken.

## Korte beschrijving overige casussen

### Klant 4

Achtergrondkenmerken: Man, 59 jaar, Nederlandse achtergrond

Duur werkloosheid: 5 jaar

Status: In traject

Problematiek: Fysieke problemen waardoor inspanning niet goed mogelijk is. Geen werk meer te vinden in de voormalige sector. Geen (relevant) netwerk om in te zetten in de zoektocht naar werk, voornamelijk online gesolliciteerd (via vacaturebanken). Klantmanager vermoedt dat er een vicieuze cirkel is waarin de lichamelijke problemen gecombineerd met werkloosheid zorgen voor stress en onzekerheid, wat vervolgens bijdraagt aan verergering van de fysieke problemen.

Traject bij de gemeente: Enkele gesprekken met klantmanager, daarna een keuring via AREA. Toen besloten dat er via het maatwerkbudget hulp gegeven kon worden voor fysieke problemen. Bij een in belastbaarheid gespecialiseerde fysiotherapeut een intensief traject gestart. Ondertussen om de drie of vier weken een gesprek met de klantmanager. Klant geeft aan blij te zijn met de fysio en ook de gesprekken te waarderen: *“Dat je er weer een beetje bij hoort. Dat het in elk geval zo lijkt.”* Doel van de klantmanager is dat de klant weer positief wordt over eigen kansen: *“Hij gaat op in de slachtofferrol. We werken eraan dat hij daar niet in blijft hangen. Hij moet mentaal sterker worden.”* Tijdens het interview loopt dit proces nog; de vervolgstappen zijn nog niet duidelijk.



#### Klant 5

Achtergrond: Man, 62 jaar, niet-westerse achtergrond

Duur werkloosheid: 8 jaar

Status: Werk gevonden

Problematiek: Beperkte opleiding en beperkte beheersing van de Nederlandse taal. Ervaring in sector waar werken in ploegendienst gebruikelijk is, maar kan wegens fysieke klachten niet in ploegendiensten werken. Kan daarnaast niet buiten werken. Het zoeken van werk door de klant zelf werd ook belemmerd doordat hij weinig inzicht had in welke banen wel en niet kansrijk waren.

Traject: Klantmanager vond de klant zeer gemotiveerd om aan de slag te gaan. Ze schatte in dat een taalprogramma of een sollicitatiecursus weinig toegevoegde waarde zou hebben, en dat het beter zou zijn voor hem een plek te zoeken: "Ik maak onderscheid in de begeleiding van mijn klanten, op basis van wat ze wel en niet zelf kunnen. Ik doe dat voor ze als ze dat zelf niet kunnen, er zijn zo veel vacatures nu. Daarmee kunnen we wel uit de voeten. Ik stel dan een stukje op dat iemand voorstelt." Zijn cv is aangepast door de 'cv-dokter'. De klantmanager heeft de klant zes à zeven keer intern voorgesteld. Hij is een keer of drie of vier op gesprek geweest, en heeft toen een baan aangeboden gekregen.

#### Klant 6

Achtergrond: Vrouw, 59 jaar, Nederlandse achtergrond

Duur werkloosheid: Onbekend

Status: Werk gevonden

Problematiek: Volgens de klant ligt het voornamelijk aan haar leeftijd dat ze geen werk kon vinden. Klantmanager geeft aan te twijfelen aan de motivatie van de klant. Daarnaast noemt klantmanager onvoldoende computerkennis.

Traject: De klant is een jaar geleden opgeroepen door de gemeente. Na enkele gesprekken met de klantmanager begon de klant met een cursus 'cv opmaken', hiermee bedoelde ze volgens de klantmanager: Focus op werk. Dat vond de klant wel nuttig; al heeft ze het volgens de klantmanager niet afgemaakt (ze meldde zich ziek). Daarna startte ze een werkervaringsplek via Talent@Work. Daar stopte de klant al snel, wegens rugklachten. Snel daarna is ze bij een nieuwe plek begonnen, waar het beter beviel. Daar kon ze vier maanden blijven. Tussen de instrumenten door had de klant afspraken op het gemeentehuis met de klantmanager, daar werden dan voornamelijk sollicitatieactiviteiten besproken. Zowel klant als klantmanager noemen dat het in de gesprekken ook ging over de consequenties van niet of onvoldoende solliciteren voor de uitkering. De werkervaringsplekken zelf werden begeleid door iemand van Talent@Work, waarbij de klantmanager wel een vinger aan de pols hield. Na de werkervaringsplek vond de klantmanager een vacature waar hij de klant voorstelde. Daar is ze op oproepbasis aangenomen, met een contract voor negen maanden. De klant vertelt dat ze het werk leuk vindt en dat het goed gaat. Ze verwacht een contractverlenging te krijgen en binnenkort helemaal uit de uitkering te komen.

#### Klant 7

Achtergrond: Man, leeftijd onbekend, Nederlandse achtergrond

Duur werkloosheid: Laatst gewerkt 3 jaar geleden, maar eigenlijk al 22 jaar weinig werkzaam.

Status: Ontheffing van sollicitatieplicht

Problematiek: Psychische problemen, schulden.

Traject: De klant werd opgeroepen en dacht zelf dat het om een herbeoordeling van werkplicht zou gaan. Dit maakt dat hij "argwanend" tegenover het gesprek stond. Hij vond het echter een positief gesprek: "Het was eigenlijk heel fijn. Ik vond het fijn dan men interesse in mij had. Niet als werkobject, maar hoe het met me gaat." Op basis van dat gesprek is besloten voor een jaar ontheffing te verlenen. Uit het systeem van de gemeente bleek het niet, maar de klant bleek via de Wmo al een indicatie voor dagbesteding te hebben. De klantmanager heeft die indicatie opgevraagd. Na een jaar wordt door Team Zorg bekeken of de ontheffing verlengd wordt.

#### **Klant 8**

Achtergrond: Vrouw, 60 jaar, niet-westerse achtergrond

Duur werkloosheid: Onbekend

Status: In traject

Problematiek: Spreekt beperkt Nederlands. Fysieke klachten, waarvoor in de toekomst behandeling nodig gaat zijn. Staand werk is lastig door de beperkingen. Daarnaast moeite met solliciteren: zoekt alleen via vacaturesites, maar beschikt zelf niet over een computer. Moet daarvoor naar de bibliotheek. Heeft volgens klantmanager moeite met inschatten welke functies geschikt zijn (bijv. vereiste niveau). Financiële problemen.

Traject: Ze is twee maanden voor het interview opgeroepen door de klantmanager. Er is besloten om Focus op werk te starten, maar er was in eerste instantie iets misgegaan met de aanmelding, waardoor dat vertraging opliep. Verder heeft ze afgesproken in elk geval één keer per week naar de bibliotheek te gaan om te solliciteren en binnen te stappen bij uitzendbureaus. Ze zag de klantmanager tot dan toe eens per week, dan hebben ze het over “hoe het gaat”. De klant geeft aan het prettig te vinden: “ze helpt me, met wat ik wil”.

Na de behandeling van de fysieke klachten wordt besloten of er een AREA-onderzoek nodig is. Mogelijk wordt een deel van de behandeling betaald uit het maatwerkbudget, maar dat is nog onzeker.



# Slotbeschouwing: terugkijken op het experiment

# 7

## 7 Slotbeschouwing: terugkijken op het experiment

In deze slotbeschouwing kijken we terug op het experiment: is het experiment zo verlopen als op voorhand was bedacht, zowel in termen van het proces als in termen van resultaten? Bij afwijkingen geven we hiervoor de reden van afwijken.

### 7.1 Procesevaluatie

De pijlers van de Aanpak 45+ zouden, volgens het plan<sup>6</sup>, zijn: aandacht voor de specifieke problematiek van 45-plussers; een vraaggerichte aanpak; intensieve begeleiding van een klantmanager (eens per week contact); de mogelijke inzet van een breed scala aan instrumenten; gebruikmaking door de klantmanager van motiverende gespreksvoering; en inzet van accountmanagers. Hieronder lopen we deze pijlers langs.

#### Aandacht problematiek 45+?

De klantmanagers richtten zich duidelijk op het wegnemen van de belemmeringen die de klanten ervaarden om te gaan werken. Deels gaven ze dit zelf vorm in de begeleiding en deels zetten ze hiervoor de verschillende instrumenten in. Het maatwerkbudget gaf extra mogelijkheden om specifieke problematiek aan te pakken. Het budget is minder ingezet dan van tevoren verwacht, met name omdat de problematiek die de klanten hadden (vooral fysieke problemen) zich niet leende voor het maatwerkbudget.

#### Vraaggericht?

Het klantmanagement is vooral ingestoken vanuit de wensen en mogelijkheden van de klanten, en minder vanuit de behoeften van de werkgevers. Het klantmanagement was daarmee eerder aanbodgericht dan vraaggericht. De accountmanagers werkten wel vraaggericht, maar hielden zich in veel mindere mate bezig met de Aanpak 45+. Zij zochten naar klanten die pasten binnen het juiste profiel. Klanten werden door de klantmanager niet begeleid naar een specifieke plek op de arbeidsmarkt.

#### Intensief?

Het klantmanagement was intensiever dan het reguliere klantmanagement bij de gemeente Almere. Het was echter in contactfrequentie minder intensief dan van tevoren gepland: het contact was niet standaard eens per week, maar wel regelmatig. De precieze frequentie hing af van de afspraken tussen klant en klantmanager, en van de fase waarin het traject zich bevond. Wanneer een klant een instrument gebruikte (bijvoorbeeld Focus op werk of Flexensie) was er over het algemeen op dat moment niet ook begeleiding van de klantmanager. Klantmanagers schatten per klant in welke frequentie nodig was. Bij sommige klanten hielden ze de frequentie hoog, om vaart in het proces te houden, bij andere klanten was het minder frequent, bijvoorbeeld om de klant tijd te geven opdrachten uit te voeren.

#### Integraal?

In de begeleiding was aandacht voor verschillende levensdomeinen en werden klanten naar de juiste hulp en ondersteuning doorverwezen wanneer dat nodig was (bijvoorbeeld bij schulden of psychische problemen). De begeleiding van het klantmanagement zelf was duidelijk werkgerelateerd.

#### Breed scala aan instrumenten?

De klantmanagers konden verschillende instrumenten inzetten om klanten voor te bereiden op werk(zoeken) en om klanten te activeren. De training Focus op werk, de werkervaringsplekken van Ta-

<sup>6</sup> Op basis van het projectplan en de opgestelde interventielogica's (zie deelrapport 1).

lent@Work en Flexensie en het maatwerkbudget zijn het meest gebruikt. Andere instrumenten waren daarnaast de cv-dokter, de participatiefabriek en de mogelijkheid sport vergoed te krijgen. Veel klanten hebben van één of meerdere instrumenten gebruikgemaakt.

#### Motiverende gespreksvoering?

Een van de vier klantmanagers volgde voorafgaand aan het experiment een cursus 'motiverende gespreksvoering' en gaf aan de inzichten eruit nuttig te vinden en te gebruiken tijdens het werk. De drie andere klantmanagers volgden de cursus motiverende gespreksvoering na de officiële looptijd van het experiment. De klantmanager die de cursus eerder volgde had de anderen wel al de beginselen uitgelegd. Tijdens de vier observaties van gesprekken door de onderzoeker werd het gebruik van de methode niet vastgesteld (zie deelrapport 2). Volgens betrokkenen is er inderdaad pas laat echt ingezet op de methode, maar heeft dit geen effect gehad op de uitstroom en is de methode bovendien lang niet altijd geschikt voor de doelgroep.

#### Betrokkenheid accountmanagers?

Omdat het aandeel 45-plussers onder de werklozen groot is, werden er regelmatig 45-plussers voorgesteld, maar dat gebeurde niet structureel bij elke vacature. De accountmanagers werkten namelijk niet met een doelgroepenbeleid. In de keuze om iemand voor te stellen waren de wensen van de werkgever leidend. Wanneer een werkgever echter aangaf geen oudere werknemer te willen, gingen accountmanagers hier over het algemeen niet in mee. Een bijzondere rol voor de accountmanagers was er binnen Focus op werk/Succesvol naar werk, waar wekelijks een accountmanager aanschoof om vacatures te delen met de deelnemers en vervolgens deelnemers voor te stellen bij werkgevers.

## 7.2 Voorlopige resultaten Aanpak 45+

De voorlopige resultaten van de Aanpak 45+ in termen van uitstroom uit de bijstand zijn lager dan bij de start van het experiment werd verwacht. Op basis van de registratie van de gemeente is de uitstroom naar betaald werk 15 procent. Daarvan heeft 8 procent fulltimewerk en 7 procent parttimewerk naast de uitkering. De exacte uitstroom naar werk van de controlegroep is niet te bepalen door de manier waarop de uitstroomredenen wordt geregistreerd door de gemeente. De uitstroom van de controlegroep naar betaald werk ligt waarschijnlijk tussen de twee en zeven procent. Zes procent van de klanten uit de controlegroep heeft volgens de registratie van de gemeente inkomsten uit parttimewerk naast zijn of haar uitkering.

Daarnaast is 24 procent van de klanten uit de experimentgroep geactiveerd door de Aanpak 45+, door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, een opleiding of een werkervaringsplaats hebben zij hun afstand tot de arbeidsmarkt verkleind.

De belangrijkste reden voor de tegenvallende uitstroomcijfers is een grotere afstand tot de arbeidsmarkt van deze bijstandsklanten dan op basis van hun (verouderde) indeling op de Almeerse Participatieladder (arbeidsactivering en arbeidstoeleiding) werd verwacht. Zo is bijna dertig procent van de klanten doorverwezen naar Team Zorg, omdat de verwachting is dat zij niet binnen een jaar kunnen worden begeleid naar werk. In tegenstelling tot de veronderstelling vooraf zijn deze klanten binnen de experimentperiode niet meer teruggekomen in begeleiding bij de klantmanager Aanpak 45+ en de verwachte uitstroom naar betaald werk binnen één jaar voor deze groep is nihil. Ook de klanten die wel in begeleiding zijn genomen, hadden gemiddeld genomen een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt: ongeveer de helft van de klanten die in begeleiding is genomen heeft een vorm van belastbaarheidsonderzoek gehad bij de start of gedurende het traject. In de meeste gevallen is de uitkomst hiervan dat de

klant beperkt belastbaar is en dat volledige uitstroom uit de bijstand voor deze klanten waarschijnlijk niet haalbaar is.

Vanwege deze andere samenstelling van de klantengroep is bij veel klanten noodgedwongen de nadruk komen te liggen op sociale activering en eerste stappen richting arbeidsmarktparticipatie. Dit zien we ook terug in de procesevaluatie, waaruit blijkt dat bepaalde instrumenten binnen de Aanpak 45+ minder zijn ingezet (bijvoorbeeld het maatwerkbudget) en andere juist meer (onder andere werkervaringsplaatsen). Voor deze groep klanten is de Aanpak 45+ minder geschikt. De vraag die dit wel oproept is in welke mate er nog bijstandsklanten van 45 jaar en ouder zijn die, gegeven de huidige arbeidsmarktsituatie, voldoen aan de kenmerken van bijstandsklanten van drie jaar geleden waarvoor de Aanpak 45+ oorspronkelijk is opgezet.



REGIOPLAN  
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan  
Jollemanhof 18  
1019 GW Amsterdam  
T +31(0)20 531 53 15  
[www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)